

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DENGELİ ÖLÇÜM KARTI**  
**ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Yetkin GÜLLER

DÜZCE - 2008

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DENGELİ ÖLÇÜM KARTI**  
**ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan  
Yetkin GÜLLER

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ

DÜZCE - 2008



**ÖZET****KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DENGELİ ÖLÇÜM KARTI  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA****Yetkin GÜLLER****Yüksek Lisans Tezi****Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı****Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ****Mayıs, 2008, 118 sayfa**

Günümüzde işletmeler hızla değişip gelişen ve rekabetin her geçen gün biraz daha arttığı bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedir. Böyle bir ortamda işletmelerin başarılı olmaları doğru stratejiler oluşturmalarına ve bu stratejilerini etkin bir biçimde uygulamalarına bağlıdır,

Dengeli Ölçüm Kartı; kalite, güvence, toplam kalite, müşteri odaklı üretim ve organizasyon, değişim yönetimi, aktivite bazlı maliyet, entegre tedarik zinciri, süreç yönetimi, rekabet yönetimi gibi akımlardan beslenerek, 1990'lı yıllarda ortaya çıkan ve kaynaklarından daha radikal görüşlere sahip stratejik bir yönetim anlayışıdır.

Dengeli Ölçüm Kartı, kısa ve uzun dönemli amaçları, finansal olan ve olmayan, şirket içi ve dışı, performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi, neden-sonuç hiyerarşisi içerisinde dengeli bir şekilde şirket stratejisine yansıtmayı amaçlamaktadır.

Bu araştırma Alanya'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde Dengeli Ölçüm Kartı'nun uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla planlanmış ve yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini, Alanya'daki 92 adet dört ve beş yıldızlı otel oluşturmuştur. Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından hazırlanan anket formu yardımıyla toplanmıştır.

Araştırma verilerinin analizi SPSS 10.0 paket programında yapılmıştır. Otuz yedi adet ifadeye görüş belirten yöneticilerin çoğunluğunun ilgili ifadelere tamamen katılım yönünde eğilim gösterdiği belirlenmiştir. Araştırmanın sonucunda örnekleme yer alan yöneticilerin DÖK kullanımına yatkın oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Turizm, Otel, Yönetim, Konaklama işletmeleri, Dengeli Ölçüm Kartı, Performans ölçümü, Stratejik yönetim, Alanya.*

**ABSTRACT****A RESEARCH ON THE BALANCED  
SCORECARD IN THE HOTELS****Yetkin GÜLLER****M Sc Enstitute Of Social Sciences****Department Of Tourism and Hotel Management****Adviser: Asst. Prof. Dr. İzzet KILINÇ****May, 2008, 118 page**

In the present, companies have activities in a changing and improving environment, in which the competition is getting harder. In this environment the success of the companies depends on developing correct strategies and applying them.

Balanced Scorecard, fed by trends such as quality, security, total quality, customer-oriented production and organization, management of change, activity based cost, integrated supply chain, process management, competition management, is a strategic management understanding, which emerged in the 1990's and has more radical opinions than its resources.

The short and long term objectives of Balanced Scorecard are to reflect the financial and non-financial, intra-company and out of company relation between performance and result indicators onto the company strategy in a balanced manner within cause and effect hierarchy.

This research was planned and performed in order to determine using of Balanced Scorecard in four and five stars in Alanya. The sample group in this research was composed 92 four and five stars hotels in Alanya. The data of this study were collected with the help of the questionnaire which was prepared by researcher.

The data analysis of this research was made with SPSS 10.0. Most of the directors who defined their opinions about thirtynine criteria were towards completely join. As a result of this study was defined, directors in sample group were inclined for using of Balanced Scorecard.

**Key Words:** *Tourism, Hotel, Management, Accommodation Management, Balanced Scorecard, Performance Measurement, Strategic Management, Alanya.*

## TEŞEKKÜR

Tez alıőmam boyunca benden güvenini eksiltmeyen danıőmanım Yrd. Do. Dr. İzzet KILIN' a vermiő olduğu yardım ve destekten dolayı içten teőekkürlerimi sunarım. Ayrıca anket hazırlama sırasında yardımları esirgemeyen Arő. Gör. Muammer MESCI'ye, manevi destekleriyle yanımda olan aileme ve dostlarıma teőekkürü borç bilirim.

Yetkin GÜLLER



## İÇİNDEKİLER DİZİNİ

<b>ÖZET</b> .....	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VI</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>VIII</b>
<b>İÇİNDEKİLER DİZİNİ</b> .....	<b>IX</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>XIII</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>XIV</b>
<b>BOLUM I</b>	
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Çalışmanın konusu ve önemi.....	3
1.2. Çalışmanın Amacı.....	3
1.3. Çalışmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	4
<b>BOLUM II</b>	
<b>PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ VE STRATEJİK YÖNETİM ARACI OLARAK DENGELİ ÖLÇÜM KARTI (BALANCED SCORECARD)</b>	
2.1 Performans Ölçüm Sistemleri ve Genel Değerlendirmeleri.....	5
2.1.1. Oran Analizi.....	9
2.1.2. Regresyon Analizi.....	10
2.1.3. Veri Zarflama Analizi.....	11
2.1.4. Program Mantığı Yaklaşımı.....	11
2.1.5. Ekonomik Katma Değer.....	12
2.1.6. Faaliyete Dayalı Maliyetleme.....	13
2.1.7. Tableau De Bord Sistemi (Dash-board).....	14

2.2	Dengeli Ölçüm Kartının Performans Ölçüm Sistemi Olarak Ortaya Çıkışı ve Gelişimi .....	17
2.2.1.	Finansal Boyut.....	22
2.2.2.	Müşteri Boyutu.....	23
2.2.3.	İçsel Süreç Boyutu.....	23
2.2.4.	Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	24
2.3	Dengeli Ölçüm Kartının Strateji Uygulama Sistemi Olarak Sunulması ve Gelişimi .....	25
2.3.1	Strateji Uygulamaları ve DÖK İlişkisi.....	25
2.3.2	DÖK'ün Boyutları ve Boyutların Değerlendirilmesi .....	27
2.3.2.1	Finansal nitelikli ölçütler.....	27
2.3.2.2	Müşterilerle ilgili ölçütler.....	32
2.3.2.3	İçsel iş süreçlerine ilişkin ölçütler.....	37
2.3.2.4	Öğrenme ve gelişmeye ilişkin ölçütler.....	40
2.4	Dengeli Ölçüm Kartının Bir Stratejik Yönetim Aracı Olarak Ortaya Çıkması .....	43
2.5	Dengeli Ölçüm Kartının Uygulanma Süreci.....	46
2.5.1	DÖK'ün Oluşturulması.....	46
2.5.2	DÖK'ün Uygulanması.....	52
2.5.3	DÖK'ün Uygulamasında Karşılaşılan - Karşılaşabilecek Sorunlar.....	58

## **BÖLÜM III**

### **KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DENGELİ ÖLÇÜM KARTI (BALANCED SCORECARD) UYGULAMALARI**

3.1	Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Kapsamı.....	64
3.1.1	Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	65
3.1.2	Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinin Genel Değerlendirmesi .....	69
3.2	Konaklama İşletmelerinde Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard) Uygulamaları.....	70
3.2.1	Dünyadaki Uygulamalar .....	70
3.2.2	Türkiye’deki Uygulamalar.....	72

## **BÖLÜM IV**

### **ARAŞTIRMA YÖNTEMİNİN BELİRLENMESİ**

4.1	Araştırmanın Amacı .....	73
4.2	Araştırmanın Yaklaşımı ve Yöntemi.....	74
4.3	Örneklemin Belirlenmesi .....	74
4.4	Anket Formunun Niteliği.....	75
4.5	Pilot Uygulama.....	76
4.6	Veri Analizi.....	77
4.7	Araştırma Bulgularının Değerlendirmesi.....	78

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>87</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>95</b>

**TABLolar DİZİNİ**

<b>Tablo 1:</b> Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçütleri .....	7
<b>Tablo 2:</b> Geleneksel Performans Ölçümü ile Geleneksel Olmayan Performans Ölçümünün Karşılaştırılması.....	15
<b>Tablo 3:</b> Önerilen DÖK ölçütleri.....	21
<b>Tablo 4:</b> DÖK’te finansal boyut.....	31
<b>Tablo 5:</b> DÖK’te İçsel Boyut.....	39
<b>Tablo 6:</b> DÖK’te Öğrenme ve Geliştirme Boyutu.....	42
<b>Tablo 7-</b> Demografik Bulgular .....	78
<b>Tablo 8-</b> DÖK Kullanımına İlişkin Görüşler.....	81

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1:</b> Program Mantığı.....	12
<b>Şekil 2:</b> DÖK'ün Performans Ölçülerine Bağlanması.....	20
<b>Şekil 3:</b> Nakit Dönüş Süreci.....	30
<b>Şekil 4:</b> Müşteri Boyutu- Temel Ölçütler.....	34
<b>Şekil 5:</b> Dengeli Ölçüm Kartı Tekniğinde İçsel Süreç.....	38
<b>Şekil 6:</b> Strateji Haritası.....	45

## EKLER DİZİNİ

<b>Ek-1:</b> Anket Formu.....	103
-------------------------------	-----

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Artan rekabet ortamında kaynakların etkin şekilde kullanımı oldukça önem kazanmaya başlamıştır, her bir kaynak için birim miktar kullanım karşısında mümkün olan en yüksek fayda/getiri elde edebilmek rekabet avantajı sağlamada önemli bir konuma gelmiştir. Bu nedenle kaynakların etkin kullanımı sağlayacak sistemler önem kazanmıştır.

Hem süreçlerin hem çalışanların katkılarının/performanslarının değerlendirilmesi amacıyla birçok yöntem uygulanmaya çalışılmış ve yeni teknolojiler geliştirilmiştir. Ancak birçok yöntem sadece kendisi için önemli olduğuna inandığı bakış açısı ile işletmeyi değerlendirmiş , süreçler ve bireyler arasındaki ilişkiyi yeterince kuramamış , işletmeyi bir bütün olarak ve farklı yönlerden inceleyerek değerlendirme konusunda istenen düzeyde sonuçlar üretememiştir.

Uzun zamandır performans ölçümünde finansal tabanlı sistemler kullanılmıştır. Ancak bu sistemler günümüz şartları göz önüne alındığında yetersiz kalmaktadır. Çünkü geleneksel finansal tabanlı sistemler bize, geçmişe dönük ve sadece sayılarla ifade edilmiş bilgiler sağlamaktadır. Söz konusu bu finansal ölçümlerin gerekliliği tartışılmazdır. Ancak bu bilgiler genellikle neyin ne olduğunu ortaya koyar; nasıl gerçekleştiğini açıklayamazlar. Oysa başarılı bir performans ölçüm sisteminin , geçmişi yorumlamasını yanı sıra gelecekle ilgili tahminleri de içermesi gerekmektedir.

Geleneksel yöntemlerin sakıncalarının gidermek amacıyla Robert S. Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilen dengeli ölçüm kartı tekniğinde; finansal ölçüm, ticari performansı yansıtan önemli özet bilgiler olarak görülürken aynı zamanda mevcut müşteriler, şirket içi yöntemler ve işletme çalışanlarının finansal başarıya olan etkisi göz önüne alınarak bu dört kavram birbiri ile ilişkilendirmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada birinci bölümde, çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde, genel olarak performans ölçüm sistemleri ile ilgili bilgi verilmiş, performans ölçümünde geleneksel yöntemlerin eksiklikleri vurgulanmıştır. Ayrıca dengeli ölçüm kartının tarihsel gelişiminden bahsedilmiş, ve doğru bir performans ölçüm sistemi için izlenecek adımlar ele alınmıştır. Dengeli ölçüm kartı tekniği anlatılmış ve bu tekniğin temelini oluşturan dört boyut ayrıntıları ile incelenmiş, bu tekniğin başarısı için dikkat edilmesi gereken konular irdelenerek bu tekniğin uygulanmasında karşılaşılabilecek sorunlara ve yönelebilecek eleştirilere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise; konaklama işletmeleri hakkında genel bilgilere değinilmiş, Alanya bölgesindeki oteller değerlendirilmiş ve dengeli ölçüm kartının Türkiye ve dünyadaki uygulamalarına değinilmiştir.

Son bölümde ise bu tekniğin konaklama işletmelerinde performans ölçüm aracı olarak kullanılması ve bu tekniğin hizmet sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde uygulanabilirliği gösterilerek çalışma ile ilgili sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.



### **1.1. Çalışmanın Konusu ve Önemi**

İşletme performansını ölçmeye yönelik olarak geçmişten günümüze, sürekli değişen ve gelişen pek çok performans ölçüm modeli veya sistemi ileri sürülmüştür. İşletmelerde finansal göstergelere dayalı performans ölçümlerinin eksik yönlerinin fark edilmesi, örgütlerin performanslarının değerlendirilmesinde farklı ölçüm modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dengeli Ölçüm Kartı performans ölçüm modeli olarak, işletmelerin tüm boyutları ile değerlendirilmesini sağlayarak yöneticilerin, işlemlerini ölçümleme biçimleri ile zaman ve kaynakların kullanım şekillerini önemli ölçüde etkilemektedir. Dengeli Ölçüm Kartı, strateji, müşteriler, kalite, karlılık, insan kaynakları, yenilik, esneklik gibi öncelikle yönetim değerlerini destekleyen geniş çaplı performans ölçüm göstergeleri kullanmaktadır.

### **1.2. Çalışmanın Amacı**

Günümüzde artan rekabet koşullarında işletmelerin başarılı olabilmeleri etkin bir performans değerlendirme sistemine sahip olmalarıyla yakından ilişkilidir. İşletmeler, varlıklarını sürdürebilmeleri için stratejilerini gerçekleştirilebilir hedeflere dönüştürmeleri ve bu dönüşümleri ve bu dönüşümleri ölçmeleri gerekmektedir. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı; Dengeli Ölçüm Kartı'nın konaklama işletmelerinde uygulanabilirliğinin araştırılmasıdır.

### **1.3. Çalışmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik nedenlerinden dolayı araştırmanın uygulama alanı Alanya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri olarak belirlenmiştir.

- Araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bulgular, Alanya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin cevapları ile sınırlıdır.
- Araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlar, ankette yer alan ifadeler ile sınırlıdır.

## BÖLÜM II

### PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ VE STRATEJİK YÖNETİM ARACI OLARAK DENGELİ ÖLÇÜM KARTI (BALANCED SCORECARD)

#### 2.1. Performans Ölçüm Sistemleri ve Genel Değerlendirmeleri

Performans, günlük hayatta oldukça sık kullanılan bir kavramdır. Literatürde, performansla ilgili pek çok tanım yapılmakla beraber bunların genelde birbirlerine yakın anlamlar taşıdığı görülmektedir (Akal, 1992: 1).

Besen (1994:28)'e göre performans, bir işi yapan bireyin, grubun yada teşebbüsün o işle amaçlanan hedeflere ne kadar ulaşılı bilindiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır.

Kutlar ve diğerleri (2004: 51) performansı, bir işi yapan bireyin veya grubun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak, nereye varabildiği, neyi sağlayabildiğinin ifadesi olarak tanımlamaktadır. Performansın tanımlanmasında nerede olduğumuz, ne kadar iyi olabildiğimiz ve nerede olmamız gerektiği soruları yer almaktadır. “Endüstri devriminin başlangıcında bu boyutlar kâr – maliyet olarak belirginleşirken, daha sonraki dönemlerde kar – maliyet – performans üçgeni biçimine dönüşmüş, giderek bu üçgene kalite ve müşteri doyumu eklenmiştir. Son dönemlerde bu sınıflandırmaya çalışanların davranışı, pazar durumu, ürün liderliği, kamu sorumluluğu gibi daha yeni boyutlar katılmıştır.” (Kutlar ve diğerleri, 2004: 139). Ayrıca küreselleşmeye bağlı olarak artan rekabet koşulları, işletmeleri kendilerini yenilemeye, değişime ve yeni gelişmelere açık olmaya zorlamıştır (Çatı ve diğerleri, 2007: 149).

İşletmeler genellikle müşterilerinin isteklerini karşılayıp karşılayamadıklarını belirleyebilmek, yaptıkları faaliyetler hakkında bildiklerinin doğruluğunu onaylayabilmek ve neleri bilmediklerini ortaya çıkarmak; genel olarak başarılı olup olmadıklarını belirlemek; kararların, duygusal veya varsayımlara dayalı olarak değil de, gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak; sorunlu alanları ortaya

çıkarmak veya gelişme olabilecek alanları belirlemek gibi nedenlerden dolayı performans ölçümü yapmaktadır (Coşkun, 2006: 28).

Performans ölçümü “bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreçtir. Bir kurumun kullandığı kaynakları ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci” olarak tanımlanabilir (Sayıştay, 2002:6). Performans ölçümü, bir işletmenin tamamı için sistematik bir şekilde yapılabileceği gibi, geçici bir süre veya belirli bir amaç için de yapılabilir.

Performans ölçümü 1970-1980’li yıllarda birim seviyesinde performansın ölçülmesiyle başlamıştır. Araştırmacılar bütün işletme birimlerinin performanslarını incelemeye yönelmişlerdir. 1980’lerin ortasında, tam zamanında üretim (TZÜ) felsefesinin ortaya çıkmasıyla, performans ölçüm araştırmaları imalat planlaması ve kontrol sistemlerine yönelmiştir. Daha sonra bu gelişmeleri bilgisayar destekli imalat (BDİ) ve esnek üretim sistemlerindeki (EÜS) konuların performans ölçümlerinin araştırılması izlemiştir(Tunal, 1992). Performans ölçümleme iki evrede incelenmiştir: 1980 öncesi ve 1980 sonrası. İlk evrede, kar, yatırımın geri dönüşü ve verimlilik gibi finansal ölçütler ağır basarken, ikinci evrede ise, yeni üretim teknolojileri ve felsefelerini uygulama ile değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılama ön plana çıkmıştır. Bu ikinci evrede meydana gelen yenilik ve değişimler geleneksel performans ölçütlerinin sınırlarını aşmıştır. Bu yüzden işletmeler başarılarını devam ettirmek ve artırmak için yeni ölçütler ortaya koyma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır (Kabadayı, 2002: 62). Aşağıdaki tablo konu ile ilgili çalışmaları ile tanınan yazarlar tarafından ele alınan performans ölçütlerini yıllar bazında ortaya koymaktadır :

**Tablo 1:** Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçütleri

<b>Yazar/Yazarlar</b>	<b>Performans Ölçütleri</b>
Skinner (1969)	Üretkenlik, hizmet, kalite, yatırımın geri dönüşü
Campanella ve Corcoran (1983)	Kalite seviyesi (hata yüzdesi), kalite maliyetleri (=koruma mal.+değerleme mal.+hata mal.)
Richardson, Taylor ve Gordon (1985)	Çıktı hacmi, birim başına maliyet, kalite, zamanında teslim, iş güzü verimliliği, yeni ürün sunma yeteneği, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Rosenfield, Shapiro ve Bohn (1985)	Maliyet- teslim süresi
Skinner (1985)	Maliyet ve etkinlik , ürün kalitesi/güvenirlik , teslim süresi ve güvenilirliği, yatırım, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Fine (1986)	Uygunluk seviyesi (hata olmama oranı), maliyet=değerleme mal. +koruma mal.+ hata mal.
Miller ve Roth (1988)	Fiyat, kalite tutarlığı (uygunluk), yüksek üretkenlik, esneklik, hızlı hacim değişimi, hızlı teslim, güvenilir teslim, satış sonrası hizmet, promosyon
Ferfows ve De Meyer (1990)	Kalite, birim üretim maliyeti, envanter değişimi, gelişme hızı, zamanında teslim, yığın büyüklüğü, genel maliyetler
Miller ve Kim (1990)	Genel maliyetler, üretim maliyeti, teslim hızı, ürün geliştirme hızı, stok hızı, kalite

Schonberger (1990)	İşleme süresini azaltma, iş gücü üretkenliği, gidi ve çıktı kalitesi, üretim bizim maliyeti
New (1992)	İşleme süresi, teslimat güvenilirliği, kalite, fiyat, tasarım esnekliği, hacim esnekliği
Carbett ve Van Waasenhove (1993)	Maliyet, zaman ( esneklik, hizmet, teslim, yenilikçilik ) kalite (güvenirlik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verebilirlik, esneklik )
Flynn, Flippini, Forza ve diğerleri	Teslim süresi, kalite tutarlılığı, üretkenlik, satış maliyeti
Mapes (1996)	İmalat maliyetleri, kalite tutarlılığı, işleme süresi, teslimat güvenilirliği, yeni ürün sunum hızı ve oranı, ürün çeşitliliği
New ve Szejczewski (1996)	Üretkenlik, müşteri hizmeti

**Kaynak:** Gülcü, Aslan ve diğerleri.(2004) “ Cumhuriyet Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi'nin Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Göreceli Etkinlik Analizi” **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt: 5, sayı: 2, ss.92.

Örgütlerde, ya da üretim özelinde işletmelerde, veri olarak değerlendirilmesi gereken bir çok faktörün var olabileceği düşünülürse, performans ölçümünde tek bir modelden söz etmek gerçekçi olmayacaktır. Bu metotlarının tamamına yakını genel anlamda iki açıdan tartışılabilir. Bunlardan birincisi, çeşitli kurumlar ya da yazarlar tarafından geliştirilmiş modelleri, işletme ya da örgütlerin kendi gereksinimlerine cevap verdiği durumlarda aynen uygulayıp, aksi durumlarda modele eklemeler ya da düzeltmeler yaparak kendi gereksinimlerine uydurmaları yoludur. İkincisi ise, çalışma grubunun bilgi ve deneyimlerine, işletmenin gereksinimlerine göre bir dizi

göstergelerin geliştirilmesi ve bu göstergeler arasında istenen yönde bağlantılar kurularak çok yönlü bütünleşik ya da bireysel sistemlerin hazırlanmasıdır (Besen,1994:55).

Performans ölçümüne yönelik teknikler işletmecilik anlayışı ve teknolojiadaki gelişmelere paralel olarak çeşitlilik ve yaygınlık kazanmaktadır. Özellikle muhasebe ve finans alanında işletmelerin finansal yapılarını belli bir sıra düzenine göre oranlamayı temel alan *oran analizi*, geçmişin verilerini kullanarak geleceği tahmin etmeyi amaçlayan parametrik yöntemlerden oluşan *regresyon analizi*, parametrik olmayan (non-parametric) *veri zarflama analizi* (data envelopment analysis), *program mantığı*, *ekonomik katma değer*, *faaliyete dayalı maliyetlendirme* ve *Tableau De Bord Sistemi* (Dash-board) yaklaşımları konusunda aşağıda açıklamalar yer almaktadır.

### 2.1.1.Oran Analizi

Performansın ölçümünde kullanılan yöntemlerden en basiti ve belki de en yaygını oran analizidir. Tek girdi ve tek çıktı ile sınırlı olan bu analiz yönteminin, hala yaygın bir yöntem olarak kullanılması nedeni, oldukça kolay bir yöntem olmasına ve çok az bilgiye gereksinim duymasıdır. Tek girdinin tek çıktıya oranı olarak tanımlanan oran analizi (ya da rasyo analiz) yaklaşımında her bir oran, performansla ilgili boyutlardan sadece bir tanesini göz önüne alırken diğer boyutları göz ardı etmektedir. Örneğin; finansal analizlerde kullanılan oranlar (likidite, mali bünye, faaliyet, karlılık vs.) o faaliyet dönemi içindeki olayların yorumunu, yalnızca ilgili orana konu olan kalemler bazında yapabilirler( Gülcü ve diğerleri, 2004: 92).

Küçük işletmeler açısından önceki dönemlerin finansal sonuçlarını değerlendirmenin en kullanışlı yollarından birisi oran analizi olmaktadır. Fakat oran analizi tek başına yeterli değildir. Sağlıklı bir sonuca ulaşabilmek için bu analizin yanında işletmenin analizi yapılan dönemlerde ne ürettiğinin, ürününü kimlere, hangi şartlarda sattığının ve piyasaların o dönemdeki durumunun da gözönüne alınması gerekmektedir (Titiz ve diğerleri :215).

Oranlarla yapılan değerlendirmelerin bir başka zayıf yönü de; mutlaka bir şeylerle karşılaştırılmaya gereksinim duymalarıdır. Örneğin, oranla performans ölçümü yapılan bir örgütteki sayısal sonuçlar ya kendi içeriğindekilerle yada diğer örgütlerin benzer değerleri ile ilişkilendirilirler ( Gülcü ve diğerleri, 2004: 92). Oran analizi yalnız tek boyutlu (tek çıktı/tek girdi) olduğundan işletmelerin performanslarını ölçmede yetersiz kaldığı görülmüştür (Baysal ve diğerleri, 2004: 438).

### 2.1.2. Regresyon Analizi

Parametrik yöntemlerle performans ölçümünde, genel olarak regresyon teknikleri ile tahmin yapılırken, üretim fonksiyonu çoğunlukla, bir tek çıktı bir çok girdi ile ilişkilendirilerek tanılanmaktadır (Yolalan,1993:5). Parametrik etkinlik ölçüm yöntemlerinin en yangın olarak bilineni olan regresyon analizi, aralarında neden sonuç ilişkisi olduğu bilinen, bağımlı ve bağısız değişkenler arasındaki ilişkinin nedensel yapısını belirlemeye yönelik bir yöntemdir (Gülcü ve diğerleri,2004:93).

Regresyon analizi ile performans değerlendirmesi regresyon doğrusuna göre yapılmaktadır. Regresyon doğrusunun üzerinde kalan karar birimleri göreceli olarak verimli, altında kalan karar birimleri ise verimsiz olarak değerlendirilmektedir. Pozitif artıklar verimliliği, negatif artıklar ise verimsiz karar birimlerini tanımlamaktadır (Sherman,1984:35).

İkiden fazla değişkenle değerlendirme yapabilme bakımından oran analizine göre daha kapsamlı ve daha gerçekçi olan regresyon tekniğiyle ölçüm yapmanın da temelde üç tane sakıncası vardır. Birincisi, bir tek eşitlik denklemine dayanan bir fonksiyonu kullanan birden çok bağımsız (girdi) değişkenine karşın ancak bir bağımlı (çıkıtı) değişkeninin analizini yapabilmektedir. İkincisi, regresyon analizi en iyi performansa göre verimlilik analizi yerine ortalama performansa göre göreceli performansı ölçmektedir. Bu ise, en iyi karar birimlerine göre iyileştirmeye olanak tanımaz ve hatta onları bile ortalamaya çekme gibi bir sonuca götürür. Bu da performans iyileştirme değil, en iyi performansı ortalama performans olarak kabul etmek anlamına gelir. Hiç şüphesiz bunun da akılcı ve yeterli bir yöntem olduğu



söylenemez. Üçüncüsü ise, regresyon analizi, bir eşitlikte bulunan çıktılarla girdilerin nasıl ilişkilendirildiğine ilişkin parametrik bir üretim fonksiyonunun tanımlanmasını gerektirmekte ve verimsiz birimleri tanımlayamamaktadır( Gülcü ve diğerleri, 2004: 94).

### 2.1.3. Veri Zarflama Analizi

VZA, benzer (homojen) karar verme ünitelerinin göreceli etkenliğini ölçmeye yarayan bir çok faktörlü verimlilik ölçüm modelidir (Gülcü ve diğerleri, 2004: 94).

VZA başlangıçta kar amaçlı olmayan, kamu sektörü gibi kuruluşların karşılaştırmalı verimliliklerinin ölçülmesini amaçlamışken, sonraları kar amaçlı üretim ve hizmet sektörlerinde de yaygın bir şekilde kullanılmıştır (Yolalan,1993:27).

İstenilen çıktılardan elde edilme sürecinde girdilerin hangi seviyeye kadar kullanıldığı belirlenmesinde etkinlik ve verimlilik analizleri çok önemli bir yönetim araçlarıdır. Özellikle çok girdili ve çok çıktılı durumlar için VZA yöntemi çözüme yönelik oldukça geniş olanaklar sunmaktadır (Gülcü ve diğerleri, 2004: 94).

Çok girdi ve çok çıktı faktörlü bir etkinlik skoru şöyle tanımlanır(Kutlar ve diğerleri, 2004: 52):

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktıların ağırlıklı toplamı}}{\text{Girdilerin ağırlıklı toplamı}}$$

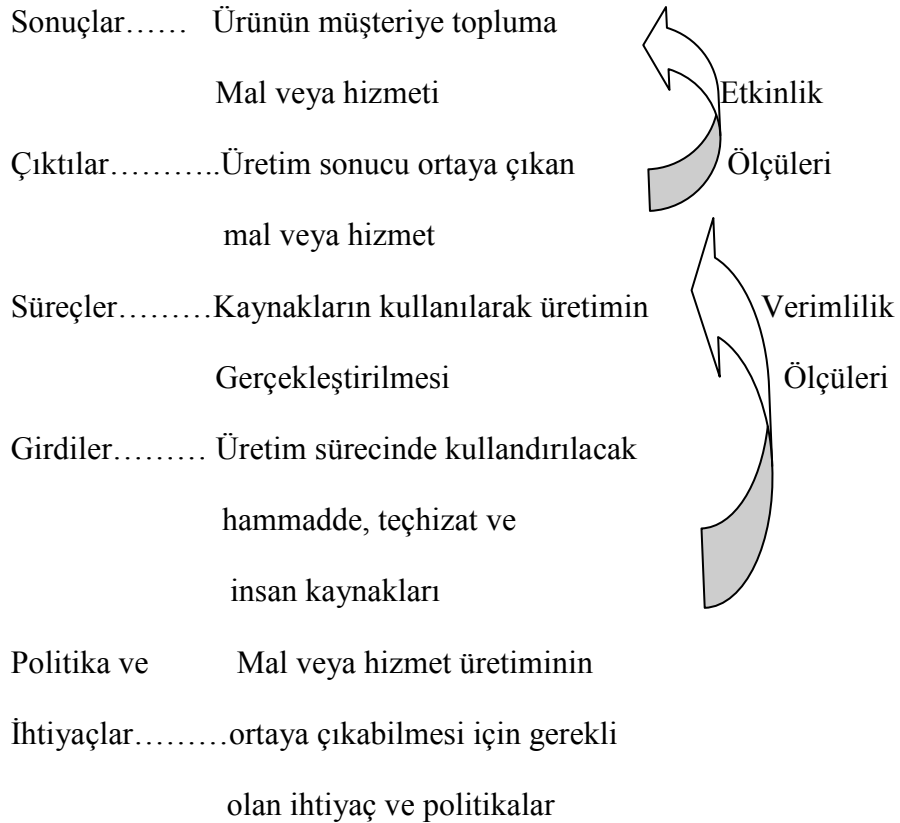
### 2.1.4. Program Mantığı Yaklaşımı

Kuruluşun belli bir dönemde başarmayı öngördüğü program hedefleri tespit edildikten sonra kademeli olarak gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler ortaya konur.

Faaliyet gerçekleşmesinde girdi , sure, çıktı ve sonuç ilişkileri analiz edilir (Sayıştay 2002).

Program mantığı metodunu bir şema ile ifade etmek gerekirse,

**şekil 1:** Program Mantığı



**Kaynakça:** Koseoğu, Mehmed Akif “T.C Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans lm” **KİT ve Sosyal Güvenlik Dairesi Başkanlığı**, 2005.

**2.1.5. Ekonomik Katma Değer**

Stern Stewart Corporation tarafından geliştirilen Ekonomik Katma Değer Metodu, temelde kuruluşun hissedarlarının gelirin e odaklanmaktadır. Bir teşebbüs için yatırılan bütün sermayeye karşılık gelen fırsat maliyetinin net işletme karından

çıkarılması suretiyle hesaplanmaktadır (<http://www.sternstewart.com/evaabout/whatis.php>, 2004).

Hisse sahiplerinin refahını arttırmayı amaç edinen yöneticilerin karar verme sürecine yardımcı olacak bilgiyi sağlayarak daha az riskli ve gider azaltıcı yatırımlara başlanmasını öngörmektedir. Başlı başına strateji oluşturma konusunda yeterli olmadığından dengeli skor kart modeli ile birlikte kullanıldığında kısa dönemli üretkenliği artırıcı yaklaşımlar ile uzun dönemli büyüme hedeflerinin başarılmasının arasındaki ilişkinin kuvvetlendirilmesi konusunda işlev üstlenebilmektedir (Köseoğlu, 2005:25) .

### **2.1.6. Faaliyete Dayalı Maliyetlendirme**

Günümüz imalat sanayinde son zamanlarda yapılan araştırmalar, verimliliği artırmak ve yeni teknolojiler geliştirmek üzerinde yoğunlaşmıştır. Üretim faaliyetlerinde ileri teknolojilerin kullanılması ve otomasyonun artışı, üretim maliyetlerinin yapısında bir takım değişimlere neden olmuştur. Üretim maliyetleri içerisindeki temel genel üretim maliyetlerinin payı gün geçtikçe artmış, buna karşılık direkt işçilik maliyetlerinin payı azalmıştır. Bu durum dikkatlerin genel üretim maliyetleri üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur ( Pekdemir, 1998: 24,25).

Genel üretim maliyetlerinin zamanla üretim maliyetleri içerisinde payının ve öneminin artması, bu maliyetlerin üretilen mamullere paylaştırılmasında daha fazla özen gösterilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu ihtiyaç, faaliyete dayalı maliyetleme yönteminin doğmasına neden olmuştur (Özkan ve Aksoulu, 2002: 9).

Üretim sürecindeki sabit maliyetlerin ürün maliyetlendirmesinde kullanılmasına yönelik olarak geliştirilen bu metot, kaynaklarla ilişkili giderlerin faaliyet bazına yansıtılmasına çalışmaktadır. Böylelikle karlı ve karsız faaliyetlerin ortaya çıkarılması, müşteriler için değer üreten faaliyetlerin tespit edilmesi amaçlanmaktadır (Köseoğlu, 2005:25).

### 2.1.7. Tableau De Bord Sistemi (Dash-board)

Geçmiş 50 yıl öncesine dayanan, ilk ölçüm sistemi, işletme kumanda paneli ölçüm sistemi "Fransız Tableau de Bord" dur. Kısaca, işletmenin hedeflerine ne kadar ulaştığını göstermek üzere, geniş bir yelpazeye sahip bir dizi ölçüm aracı setidir (Tayles ve diğerleri, 2002: 251). Tableau de Bord, finansal ve finansal olmayan ölçütleri içeren, kumanda paneli ölçüm setidir. İşletme misyonu ve vizyonunu, kritik başarı faktörleri yoluyla amaçlara çevirmeye yönelik bir metottur. Ancak, bu tablonun uygulanmasında da, geleneksel finansal ölçümlere, finansal olmayan ölçümlerden çok daha fazla yer verilmektedir. Tableau de Bord ise hiçbir spesifik modelle ilişkili değildir ve ancak yöneticinin Ojektif düşünceleri, çevresel etmenler, bu tablonun ölçüm alanının dizaynında önemli rol oynayabilmektedir. Tableau de Bord'un önceden tayin edilen kategorilerinin olmaması, bu tablonun karmaşık bulunmasına yol açmaktadır (Akgül, 2004: 81).

Geleneksel performans ölçümlerinin, tüm bölümlerde kullanılan önceden belirlenmiş bir biçimi vardır. Bu biçimdeki bir raporlama sistemi; esnek olmamakta ve her bölümün kendine ait olan karakteristiklerini, önceliklerini ve katkılarını dikkate almamaktadır. Geleneksel ölçümler, performansı ve gelişim faaliyetlerini finansal ölçütler bakımından nitelemektedir (Ghalayini vd, 1997). Günümüzdeki dinamik çevre koşulları düşünüldüğünde ise, işletmelerin hızlı geri bildirim alabilmeleri önem kazandığı için geçmiş hakkında bilgi sağlayan finansal performans ölçümlerinin sağladığı katkılar sınırlı kalmaktadır (Ghalayini, Noble, 1996).

Klasik performans ölçüm sisteminin özellikleri ve eksik yönleri aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir(Kaygusuz, 2005: 83-84):

- Yönetim ve diğer kullanıcıların tek ve toplamı ifade eden rakamlara yönelmeleri,
- Geçmiş verileri göstermeleri ve gelecekteki performans ile ilgili olmamaları,
- Performans ölçümlerinde ağırlıklı olarak finansal göstergeleri kullanmaları,

- Ölçüm ve raporlama, ortaklara yönelik olarak gerçekleştirildiği için, iş görenler, tedarikçiler, devlet, kredi verenler ve endüstri gibi diğer menfaat gruplarını dikkate almamaları,

- Finansal performans ölçüleri, işletme bazında performans kriterleri iken, işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri bazında kriterler dikkate alınmamaktadır. İşletmenin değerlendirilmesi için faaliyette bulunduğu endüstrideki işletmeler ile karşılaştırılması gerekir.

- Klasik anlayış, faaliyet gösterilen fiziki ortamda, işletme performansı ve işletme rolünü dikkate almamaktadır.

Birçok muhasebe raporları doğrudan işletme stratejileri ile ilgili değildir. Günümüzde işletmeler, performans düzeylerini; müşteri tatmini, kalite, esneklik ve yenilik ölçütleri ile de izlemelidirler. Geleneksel muhasebe sistemleri de bu gibi stratejik amaçları ölçmemektedir. İşletmeler, performans ölçümünde, muhasebe sistemlerinin ilerisine gitmeli ve faaliyetlerini kontrol etmek için yönetim, müşteri şikâyetleri, çalışanların morali, çevrim süresi gibi konuları da değerlendirmelidirler (Manoochehri, 1999).

Gelenekse performans ölçümü ile geleneksel olmayan performans ölçümü arasında bazı temel farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıkların karşılaştırılması aşağıdaki tabloda detaylı bir şekilde anlatılmaktadır.

**Tablo 2:** Geleneksel Performans Ölçümü ile Geleneksel Olmayan Performans Ölçümünün Karşılaştırılması

<b>Geleneksel Performans Ölçümü</b>	<b>Geleneksel Olmayan Performans Ölçümü</b>
Geçmiş tarihli geleneksel muhasebe sistemine dayanmaktadır.	İşletme stratejisine dayanmaktadır.
Temelde finansal ölçütlerdir .	Temelde finansal olmayan ölçütlerdir.

Orta ve yüksek kademedeki yöneticiler amaçlanmıştır.	Tüm çalışanlar amaçlanmıştır.
Geçmiş göstergeler (haftalık veya aylık)	Anlık göstergeler (saatlik, günlük)
Çalışanların gelişimi engellenmektedir.	Çalışanların iş tatminini olumlu etkilemektedir.
Atölye düzeyi ihmal edilmiştir.	Genellikle atölye düzeyinde kullanılmaktadır
Sabit bir biçimi vardır .	Gereksinimlere göre düzenlemeler yapılabilir.
Zaman içinde değişim göstermez.	Zaman içinde değişim gösterebilir.
Temelde performansın izlenmesi amacını kapsar.	Performansın geliştirilmesini kapsar.
TZÜ, TKY gibi yaklaşımlara uygulanamaz.	TZÜ, TKY gibi yaklaşımlara uygundur.
Bölümler arasında farklılık göstermez .	Bölümler arasında farklılıklar gösterebilirler.
Sürekli gelişmeyi engeller.	Sürekli gelişimin başarılmasında destek olur.

**Kaynak:** Ghalayini, A., Noble, J.S.(1996)“The Changing Basis of Performance Measurement”, **International Journal of Operations & Production Management**, vol:16.

Klasik sistemin özellik ve eksiklikleri incelendiğinde ortaya şu sonuçlar çıkmaktadır:İşletme stratejisi ve performans ölçüm sistemi arasında uyum yoktur. Klasik performans yönetim sistemleri, yenilik ve değişimlere cevap verememektedir.

Yapılan işlerin eksik, yanlış ve gerçeğe uygun olmayan bir şekilde değerlendirilmesi hatalı kararlar verilmesine neden olabilir. Bu durum, işletmenin rekabetçi ortamda varlığını sürdürme çalışmalarını desteklemeyecek ve olumsuz bir son hazırlayacaktır. Eğer, bir işletmenin kısa ve uzun vadeli performans ölçüleri yönetimin temel amaçları ile uyumlu değilse, işletmenin başarılı olma olasılığı düşük demektir (Howell ve diğerleri, 1987:49).

## **2.2. Dengeli Ölçüm Kartının Performans Ölçüm Sistemi Olarak Ortaya Çıkışı ve Gelişimi**

Bir şirketin ölçüm sistemi, hem şirket içindeki hem de şirket dışındaki kişilerin davranışlarını önemli ölçüde etkiler. Şirketler, bilgi çağında yaşamlarını devam ettirmek ve zenginleştirmek istiyorlarsa, kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen ölçüm ve yönetim sistemlerini bulmalıdırlar. Ne yazık ki bir çok şirket, müşteri ilişkileri, rekabet güçleri ve kurumsal kapasiteleri hakkında stratejiler geliştirirken performans ölçüm ve motivasyonlarını sadece finansal ölçülerle izlemekle yetinmektedirler (Kaplan ve Norton, 2003: 27)

Üst düzey yöneticiler örgütlerin ölçüm sistemlerinin çalışanların ve yöneticilerin üzerinde güçlü bir etkisi olduğunun farkına varmışlardır. Ayrıca üst düzey yöneticiler geleneksel finansal ölçümlerin gelişim ve yenilikler için yanlış yönlendirmeler de bulunabileceklerini anlamışlardır. Geleneksel finansal performans ölçüleri endüstri çağında çok iyi işlev görmelerine karşın günümüz rekabet ortamında piyasaya hâkim olmaya çalışan şirketler için yetersiz kalmaktadır (Kaplan ve Norton , 1992: 71).

Gerek işletme yöneticileri, gerekse akademisyenler günümüz rekabet koşullarında yönetim ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sistemi olmadığını fark etmişlerdir. Gerçekten de birçok işletmenin sadece kar tabanlı performans ölçüm sistemlerini kullanması; kısa dönemli göstergelere bağlı kalma, eksik ve tek yanlı ölçüm ve performansı etkileyen faktörler arasındaki dengesizlik açılarından eleştiri konusu olmuştur. Bu tür problemler özellikle çıktının soyut

özelliğinden dolayı hizmet sektöründe daha belirgin hissedilmiştir (Özbirecikli ve Ölçer, :2).

Bir performans ölçüm aracı olarak Dengeli Ölçüm Kartı yaklaşımı Robert Kaplan ve David Norton tarafından 1992 yılında Harvard Business Review’da yayınlanan “The balanced scorecard - Measures That Drive Performance” isimli makale ile gündeme getirilmiştir (Köseoğlu, 2005: 23).

Bir yıl süresince 12 şirketle yapılan araştırma projesinin en önemli ayağında, DÖK’ü kurmuşlar ve bu sistemi üst yöneticilere işlerin hızlı fakat detaylı bir görüntüsünü sağlayan ölçek grubu olarak tanımlamışlardır. DÖK, faaliyet sonuçlarını veren finansal ölçekleri içermektedir. Bununla birlikte DÖK, organizasyonun faaliyet iyileştirme ve yenilik, içsel süreçler, müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan işletme ölçekleri ile finansal ölçekleri tamamlamaktadır. (Erkki, 2002: 70).

Dengeli Ölçüm Kartı, finansal ölçümü yönetim ve ticari performansın önemli bir özet bilgisi olarak muhafaza ederken aynı zamanda mevcut müşteriler, şirket içi yöntemler, çalışanlar ve sitemin performansını uzun dönemli finansal başarıyla ilişkilendiren daha genel ve entegre ölçü birimlerine de önem vermektedir (Kaplan ve Norton, 2003 :27). Dengeli Ölçüm Kartı bir uçağın kokpitindeki göstergeler gibi düşünülebilir. Uçağın yönlendirilmesi ve uçurulması için pilot yakıt durumu, rüzgarın hızı, yükseklik, basınç gibi çevre hakkında birçok detaylı bilgiye ihtiyaç duyar. Elde edilen bu bilgileri birleştirerek pilot uçağı yönlendirmekte ve yönetmektedir. Bunun yerine bir göstergeye bağlı kalmak ölümcül bir hata olabilir. Benzer şekilde, bugünün organizasyonlarının karmaşık yönetim şekli, yöneticilerin aynı anda birçok performans ölçütünü kullanabilmelerini gerektirmektedir (Kaplan ve Norton 1992: 71).

Yirminci yüzyılın son on beş yılında yönetim muhasebesinde yaşanan değişimler, Dengeli Ölçüm Kartı’nın ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Dengeli Ölçüm Kartı yönteminin ortaya çıkmasına neden olan en önemli gelişmeler şunlardır (Coşkun, 128-129):

- Teknolojik gelişmelerle birlikte, is dünyasının bilgi gereksinimini karşılamaya yönelik bir yönetim muhasebesi sistemi kurulması gereksinimi.



- Johnson ve Kaplan'ın 1987'de yazdıkları "Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting" kitabından sonra yönetim muhasebesi alanında yaşanan değişimler.
- İşletmelerin, kalite, müşteri ilişkileri gibi uzun vadeli stratejik konulara daha fazla önem vermeye başlaması.
- Finansal performans ölçütlerinin işletmenin performansını tam olarak ölçmekte yetersiz kalması.
- İşletmelerin toplam varlıkları içinde, maddi olmayan duran varlıkların önem kazanması.
- Dengeli Ölçüm Kartı'nın, 1997'de HBR dergisi tarafından son 75 yılın en önemli yönetim uygulaması olarak gösterilmesi.

Kaplan ve Norton , finansal ölçümlere dayalı performans ölçüm sistemlerinin eksik yönlerini fark etmeleri üzerine geliştirdikleri Dengeli Ölçüm Kartı (DÖK)'ü şu şekilde tanımlamışlardır; DÖK, örgütün misyonunu ve stratejisini ayrıntılı bir performans ölçüm setine çevirerek stratejik yönetim ve ölçüm için bir çerçeve oluşturur ( Kaplan ve Norton, 1992: 71).

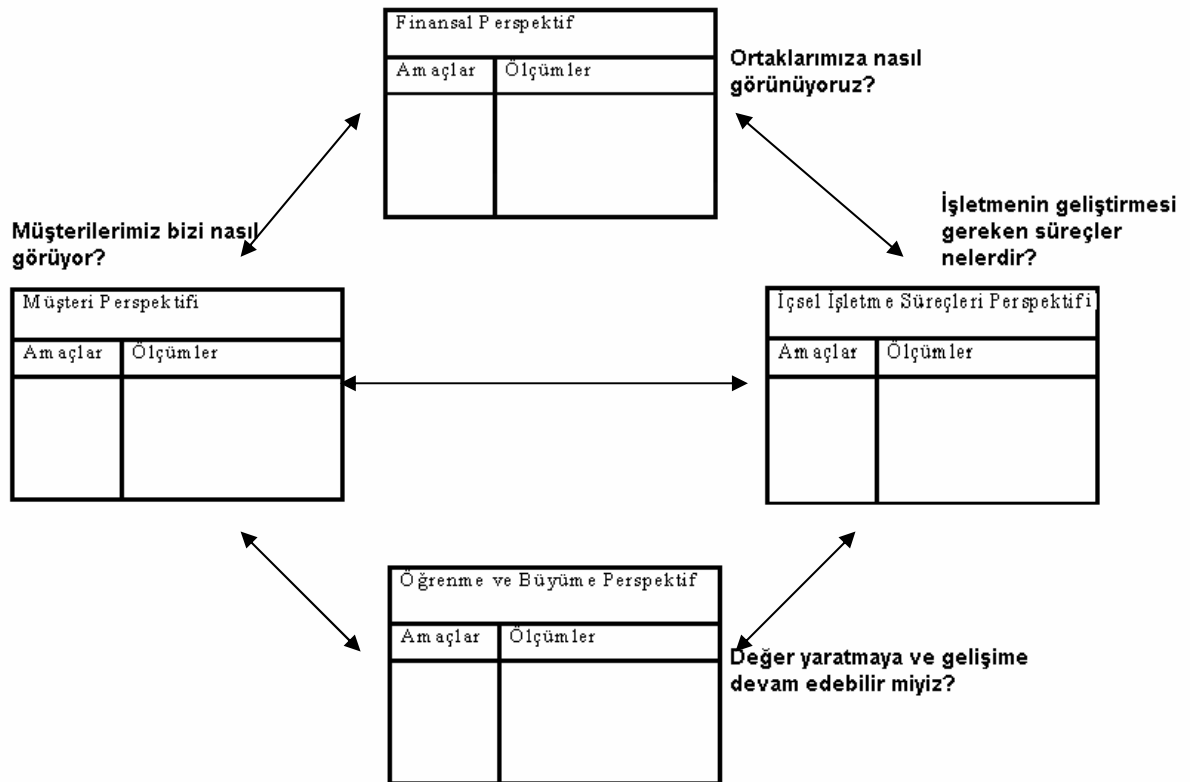
DÖK, üst düzey yöneticilere işletme ile ilişkili kapsamlı ve hızlı bilgiler sunan ölçülerden oluşan bir tekniktir. DÖK, sadece geçmişte gerçekleşen faaliyetlerin kontrolüne dayalı finansal ölçüler ile sınırlanmamakta, operasyonel bazdaki gelişme ve değişimleri ölçmeye yönelik ölçüleri de bünyesinde barındırmaktadır ( Kaygusuz, 2005 :87).

Dengeli Ölçüm Kartı yöneticilerin işletmeyi dört önemli bakış açısıyla görmelerini sağlamaktadır:

- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyor? ( Müşteri perspektifi)
- İşletmenin geliştirmesi gereken süreçler nelerdir? (İçsel İşletme Süreçleri perspektif)
- Değer yaratmaya ve gelişime devam edebilir miyiz? (Öğrenme ve büyüme perspektifi)
- Ortaklarımıza nasıl görünüyoruz? ( Finansal perspektif)

Bu bakış açılarının Dök'ün performans ölçüleri ile ilişkisini ortaya çıkarmaktadır.

**Şekil 2: DÖK'ün Performans Ölçülerine Bağlanması**



**Kaynak:** Kaplan, S.Robert ve David P. Norton. (1992)“ The balanced scorecard-measures that drive performance,” **Harvard Business Review**.

Yukarıda ifade edilen sorulara cevap verilebilmesi firmanın sistemli, sürekli ve uzun vadeli bir bilgi birikimine sahip olması sureti ile sağlanabilir.

**Tablo 3:** Önerilen DÖK ölçütleri

PERSPEKTİF	ÖLÇÜ
Finansal	Gelir artışı Yatırım Verimlilik Varlık kullanımı Birim maliyeti
Müşteri	Müşteri verimliliği Müşteri kazanma Müşteriyi elde tutma Müşteri memnuniyeti Pazar payı
İçsel süreç	Ürün\hizmet geliştirme Pazar belirleme Müşteri yönetimi Operasyon süreci Çevre
Öğrenme ve geliştirme	Beceri Bilgi paylaşımı Örgüt kültürü

**Kaynak:** Sohn, M. ve diğerleri “Corporate Strategies, Environmental Forces and Performance Measurers: a Weighting Decision Support System Using the K-nearest Neighbor Technique, Expert Systems with Applications” vol:25.

Yapılandırılacak DÖK'ün temel unsurlarını, bu sorulara işletme tarafından verilen cevaplar oluşturmaktadır. Üst düzey yöneticilere bu dört açıdan bilgi verildiğinde DÖK, kullanılan ölçülerin sayısını azaltarak bilgi yükünü de azaltır. İşletmelerde DÖK'ün yapılandırılmasına geçmeden önce yönetsel gereklerin karşılanması gerekir İlk olarak; DÖK, işletmenin rekabetçi yapısında yer alan (1)müşteri odaklı olma, (2)cevap sürelerinin kısaltılması, (3)takım çalışmasının öneminin vurgulanması, (4)kalitenin geliştirilmesi, (5)yeni mamulleri bulma süresinin kısaltılması ve (6)bunların uzun dönemde yönetilmesi gibi bir çok farklı unsuru tek bir yönetim raporu altında toplamaktadır. İkinci olarak; DÖK, ölçülerin eksik kullanımına karşı koymaktadır. Üst yöneticileri önemli operasyonel ölçüleri bir araya getirmeye zorlayarak, bir alanda yapılan harcamaların diğer alanlarda gelişme sağlayıp sağlamayacağını görülmeye konusunda da yöneticilere yardımcı olur (Kaplan ve Norton, 1992:73).

Aşağıda sırası ile DÖK'ün boyutları açıklanabilir;

### **2.2.1.Finansal Boyut**

Finansal boyut, işletme pay sahiplerine nasıl görünmektedir ve finansal olarak nasıl başarılı olunacaktır soruları ile şekillenmektedir. Finansal boyut, diğer boyutlardaki amaç ve ölçülere odaklanmaya yönelik hizmet vermektedir. Bu bakış açısı, kısa ve uzun dönemli finansal performansı geliştirmede en son noktaya gelen neden-sonuç ilişkilerinin bir parçası olan her faaliyetin kar amaçlı işletmelerdeki önemini yansıtır. Amaç ve ölçülerin tanımlanması sürecinde, farklı bölümler için farklı finansal ölçüler olabilir. Ancak, bu bölümlerdeki finansal amaçların işletme stratejisi ile uyumlu olması gerekir (Choe, Haddad ve Wilson, 1997:22).

Finansal boyutta yer alan amaçlar, diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Seçilen her ölçünün, finansal performansta bir gelişmeye neden olacak neden-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir. Diğer bir ifade ile, finansal boyut dışındaki üç boyuttaki gelişmelerin finansal performans üzerindeki etkisi açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. Finansal boyutta yer alan performans

ölçüleri, uzun dönemli amaçları tanımlamakta kullanılmaktadırlar. Finansal boyutta yer alan amaçlar, mamulün hayat döngüsündeki bölümlere göre belirlenir. Bu açıdan üç aşamaya göre farklı stratejiler belirlenebilir. Bu aşamalar, (1)Hızlı gelişme aşaması, (2)Devam aşaması ve (3)Son aşama, nakit giriş aşaması olarak belirlenmektedir (Kaplan ve Norton, 1996:56-58).

### **2.2.2. Müşteri Boyutu**

Müşteri boyutu, işletmenin vizyonuna ulaşması için müşterilere nasıl görünmelidir sorusu ile şekillenmektedir. Bir çok işletme günümüzde müşterilere odaklanmayı amaç olarak edinmiştir. Müşterilere değer sunma konusunda bir numara olmak, işletme amacının tipik bir ifadesidir. Bu nedenle, müşteriler için bir işletmenin nasıl faaliyette bulunacağı üst yönetim için öncelikli bir konudur (Kaplan ve Norton, 1992:73).

Müşteri boyutu, çok iyi oluşturulmuş ve uygulanmış stratejinin başarılı sonuçlarını içerir. Genel sonuçlar içinde hedeflenen pazar bölümlerinde pazar payı, müşteriye elde tutma, müşteri kazanma, müşteri tatmini ve müşteri karlılığı gibi ölçüler yer almaktadır. Bu ölçüler, tüm işletme için genel ölçüler gibi görünmesine rağmen, işletmelerin gelişme ve karlılık beklediği hedef müşteri grupları ile de ilişkilendirilebilir (Kaplan ve Norton, 1996:58).

### **2.2.3. İşletmenin İçsel Süreç Boyutu**

Bu boyut, müşterilerin bugün ve gelecekteki ihtiyaçlarını tanımlanmasını ve bu ihtiyaçlara yönelik çözümlerin geliştirilmesini içeren bir iç değer zincirinin tanımlanmasının ötesine odaklanmaktadır. Bu boyut, mamul ve hizmetleri ile müşterilerine değer sunan tüm zinciri tanımladığından işletmenin kendisine özgü olacaktır (Choe, Haddad ve Wilson, 1997:23).

İçsel süreç boyutu, klasik ve DÖK yaklaşımlarının performans ölçümüne yaklaşımları arasındaki iki temel farkı ortaya koymaktadır. İlk ayırım noktası, klasik yaklaşımlar, işletmedeki mevcut süreci kontrol ve geliştirmeye odaklanmaktadır. Her ne kadar kalite ve zaman gibi finansal olmayan ölçüler kullanılsa da bu yaklaşım halen mevcut sürece odaklanmaktadır. Ancak DÖK, müşteri beklentileri ve finansal amaçlarda beklentileri karşılayacak yeni süreçleri tanımlamaktadır. İçsel süreç amaçları, işletmenin stratejisinde başarıya ulaşmasında çok önemli olan süreci vurgular. İkinci ayırım noktası, DÖK'ün yenilik sürecini içsel süreç boyutuna dahil etmesidir. Klasik performans ölçüm sistemi, mevcut müşterilere yönelik mamul/hizmet sunumuna odaklanmaktadır. Ancak, uzun dönemli finansal başarının belirleyicileri, işletmenin mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeni mamul/hizmetler geliştirmesinin gerekliliğini belirtir (Kaplan ve Norton, 1996 :92-94).

#### **2.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu**

Değişen başarı hedefleri ve artan rekabet, işletmelerin mevcut mamul ve süreçleri için devamlı geliştirme faaliyetinde bulunmalarını gerektirmektedir. Bir işletmenin yenilik, geliştirme ve öğrenme yeterliliği doğrudan işletmenin değerini düzenlemektedir (Kaplan ve Norton, 1992:76).

Bu boyut, işletmenin uzun dönemli gelişme ve ilerleme elde edebilmesi için gerekli olan yapıyı tanımlar. Müşteri ve içsel süreç boyutları, mevcut ve geleceğe ilişkin başarı için çok kritik olan faktörleri tanımlar. İşletmeler, muhtemelen bugünün teknoloji ve kapasitesini kullanarak müşteri ve içsel süreç için uzun dönemli hedefleri karşılayamayacaklardır . DÖK'deki finansal, müşteri ve içsel süreç amaçları çalışan, sistem ve organizasyonel sürecin mevcut yeterlilikleri ve ileri düzeyde performansa ulaşmak için ne yapılması gerektiği arasındaki açığı en iyi şekilde ortaya koymaktadır. Bu açığı kapatmak için işletmeler, çalışanların uzmanlık kazanması, yönetim bilgi sistemleri ve teknolojisinin güncelleştirilmesi ve organizasyonel süreç ve işlemlerin uyumlaştırılması için yatırım yapacaklardır (Kaplan ve Norton, 1993:64).

### **2.3. Dengeli Ölçüm Kartının Strateji Uygulama Sistemi Olarak Sunulması ve Gelişimi**

DÖK zaman içerisinde işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda bazı değişimler geçirmiştir.

#### **2.3.1 Strateji Uygulamaları ve DÖK İlişkisi**

Günümüz şirketlerinde, yöneticilerin stratejileri hakkında geribildirim almalarını ve stratejilerinin dayanak noktası olan varsayımları kontrol etmelerini sağlayacak bir yöntem mevcut değildir. DÖK, yöneticilerin stratejilerini izleyebilmelerine, uygulama aşamasında düzetmeler yapmalarına ve eğer gerekiyorsa stratejide temel değişiklikler gerçekleştirmelerine olanak tanır (Kaplan ve Norton, 1999: 19).

DÖK, bir işletmenin stratejilerinin ve vizyonunun eylem dönüşmesini sağlamaktadır. Fortune dergisinin 1980'li yıllarda yaptığı bir araştırmaya göre, etkin olarak uygulanabilen stratejilerin oranı %10' geçmemektedir. Yine Fortune dergisini 1999'da yaptığı bir araştırmaya göre yaşanan başarısızlıkların yaklaşık %70'inin yanlış stratejileri seçilmesinden değil, stratejileri uygulanamamasından kaynaklandığını belirlenmiştir (Kaplan ve Norton, 2001).

DÖK bir stratejik performans ölçüm sistemi olarak, işletmelerdeki stratejik kontrol sistemine de bir alt yapı oluşturmakta; birey ve birimlerin hedefleri kurumsal stratejilerle aynı doğrultuya yönlendirmektedir (Kaplan ve Norton, 1996:10).

DÖK yöneticilere , şirketin vizyon ve stratejisinin , bir dizi tutarlı performans ölçüsü haline dönüştürülerek ifade edildiği geniş kapsamlı bir çerçeve sunar (Kaplan ve Norton, 1999: 31).

Örneğin kendisini oluşturan bileşmenin gerçekleşmesinden kısa bir süre sonra Metro Bank sayıları 70'i aşan çalışmayı aynı anda başlatmıştır. Bu çalışmaların

amacı rekabet gücü daha yüksek ve başarılı bir kuruluş meydana getirmektir. Ancak şirketin genel stratejisi ile yeterince bütünleştirildikleri söylenemez. Dengeli Ölçüm Kartlarını hazırladıktan sonra Metro Bank yöneticiler bu programlardan bir çoğundan vazgeçtiler (bunlar arasında net değeri çok yüksek müşterilere yönelik pazarlama çabaları da vardı) ve diğer programlar da şirket stratejik hedefleri ile daha uyumlu çalışmalar halinde bir araya getirilmiştir. Örneğin satış becerilerindeki yetersizlikleri gidermek üzere hazırlanmış bir programdan vazgeçilerek amacı satış elemanlarını güvenilir birer finans danışmanı olarak yetiştirilmek olan büyük bir çalışma başlatılmıştır. Bu çalışma ile satış elemanları seçilmiş üç müşteri grubuna geniş kapsamlı bir yeni ürünler yelpazesi satabilme becerisini kazanacaklardı. Banka her iki değişikliği de gerçekleştirmiştir, çünkü DÖK stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için hangi programlara gereksinimi olduğunu daha iyi anlayabilmesini sağlamıştır ( Argüden , Yılmaz ve diğerleri , 2000: 29 ).

Sektöründe küresel liderliği elinde bulunduran General Electric'in Aydınlatma Grubu 90'lı yıllara gelindiğinde deniz aşırı piyasalardaki üstünlüğünü özellikle Osram'a kaptırmamak için rekabete girişmiştir. Girdiği yoğun rekabette, başarıya DÖK yardımıyla ulaşmıştır. Çapraz fonksiyonel esasa göre birbirine entegre olmuş takımlar: departman, ürün hattı ve imalathane amaçlarını; stratejik planlarını yaparlarken DÖK'ü kullanmışlardır ( Örnek, 2000).

Gün geçtikçe daha fazla sayıda şirket, DÖK sistemini uygulamakta ve aşağıda belirtilen faydaları elde etmeye başladığını görmektedir (Norton ve Kaplan, 1999: 15):

- Kurumsal stratejinin açıkça belirtilmesi ve fikir birliğinin sağlanması,
- Stratejinin tüm organizasyon çapına yayılması,
- Stratejik amaçların uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçe ile bağlantılarının sağlanması,
- Stratejik uygulamaların belirlenmesi ve uyumlu bir hale getirilmesi,
- Stratejik denetlemelerin dönemsel ve sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi,



- Stratejiyi değerlendirmek ve geliştirmek için gereken bilgi desteğinin sağlanması.

Dengeli Ölçüm Kartında birçok yönetim siteminde eksik olan ve stratejiyi uygulamak ve geribildirim sağlamak için gerekli olan sistematik yöntem mevcuttur. DÖK etrafında inşa edilen yönetim işlemleri, şirketin uzun dönemli stratejisini uygulamaya odaklanmış ve uyumlu yöntemlerdir. Bu şekilde kullanıldığı zaman, DÖK bilgi çağı şirketlerinde yönetimin temel direği haline gelir (Norton ve Kaplan, 1999: 24).

### **2.3.2 DÖK'ün Boyutları ve Boyutların Değerlendirilmesi**

Çok iyi yapılandırılmış bir DÖK, işletmenin gelecekteki performansını etkileyen unsurların ölçümü ile geçmiş dönem performansının finansal ölçülerini bir araya getirmektedir. Bir işletmenin DÖK'deki amaç ve ölçüleri, işletmenin strateji ve vizyonuna göre oluşturulmaktadır. İşletmeler, artık sadece maddi duran varlıklara yatırım yaparak sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj elde edemeyecektir. Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse, işletmelerin “maddi olmayan duran varlıklar” ve “entelektüel sermayeye” yatırım yapması, devamlı bir rekabetçi avantajın sağlanması ve devam ettirilmesi açısından önemli bir “kritik faktör” haline gelmiştir. Dört boyutu ile DÖK, işletmelere finansal sonuçların izlenmesi ile eş anlı olarak gelecekte işletmenin gelişmesi ve rekabetçi güç olma konusunda gerekli olan maddi olmayan duran varlıklara yapılan yatırımların kontrol edilmesi konusunda yardımcı olmaktadır (Kaygusuz, 2005: 90).

#### **2.3.2.1. Finansal Nitelikli Ölçütler**

DÖK'te şirketin uzun vadeli amacının yatırımcılara kar sağlamak olduğu ve uygulanan şirket stratejisinin bu finanssal hedefin yakalanmasına yönelik olması gerektiği kabul edilmektedir. Belirlenen finanssal hedef DÖK'te yer alan bütün diğer

ölçütlerin amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. İşletme içinde diğer ölçüt çerçevesinde belirlenen amaç ve ölçütler neden–sonuç ilişkisine dayalı olarak finanssal performansta etki yaratacak alt hedefler şeklinde belirlenmektedir (Sağmanlı ve diğerleri, 2001:129). Finanssal ölçüt, şirket stratejilerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanıyor ise faaliyet sonucunun (kar/zarar durumunun) iyileştirilmesine katkı sağlayıp sağlamadığını gösterir (Kaplan ve Norton, 1992: 71) . Geçmişte yapılan işlerin ve bu olaylar ile ilgili mevcut durumun ölçülebilen sonuçlarını özetlemede finansal ölçüler çok yararlı olmaktadır. Bu nedenle DÖK, finansal boyutu olduğu gibi kullanmaya devam eder. Finansal performans ölçüleri, bir işletmenin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik işlem ve uygulamaların işletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır (Kaplan ve Norton, 1996: 47-48).

Kar amacı güden işletmelerin bu hedeflerine ulaşabilmeleri için gerçekleştirmeleri gereken amaçlar, gelir artış, maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik artışı ve varlıkların değerlendirilmesidir (Ergun, 2002 10-11). Gelir artışını ölçmede en çok kullanılan ölçü, satışlardaki artış oranı ve hedef bölge, pazar ve müşterilerden elde edilen pazar payı artı oranlarıdır (Kaplan, ve Norton, 2003: 67).

İşletmeler ekonomik değerlerini iki temel strateji ile arttırlar; gelirin arttırılması ve verimlilik düzeyinin yükseltilmesi. Gelir arttırma stratejisinin genellikle iki boyutu vardır: Birincisi, yeni pazarlar, yeni mamuller ve yeni müşteriler elde etmek, ikincisi ise; satışların; mevcut müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi ve çoklu mamul ve hizmetlerin çapraz satışı ile arttırılmasıdır. Verimlilik düzeyinin yükseltilmesine yönelik stratejiler de iki boyuttan oluşmaktadır: bunlardan ilki; direkt ve endirekt harcamaların azaltılması ile maliyet yapısının iyileştirilmesi, diğeri ise; işletme faaliyetlerini belirli bir seviyede tutmak için ihtiyaç duyulan işletme sermayesini ve sabit sermayeyi (faaliyet düzeyini etkilemeyecek şekilde) azaltarak, varlıkları daha etkin bir şekilde kullanmaktır (Kaplan ve Norton, 2001: 90)

Birbirine benzer özellikleri olan, sadece fiyat farklılıkları bulunan malların satışından uzaklaşarak özel müşterilerin ihtiyaçlarına karşılık veren mal ve hizmetlere yönelmeyi tercih eden firmalar giderek artmaktadır. Bu şirketler, stratejilerinin daha farklılaştırılmış bir stratejiye doğru ilerlemek olduğunu

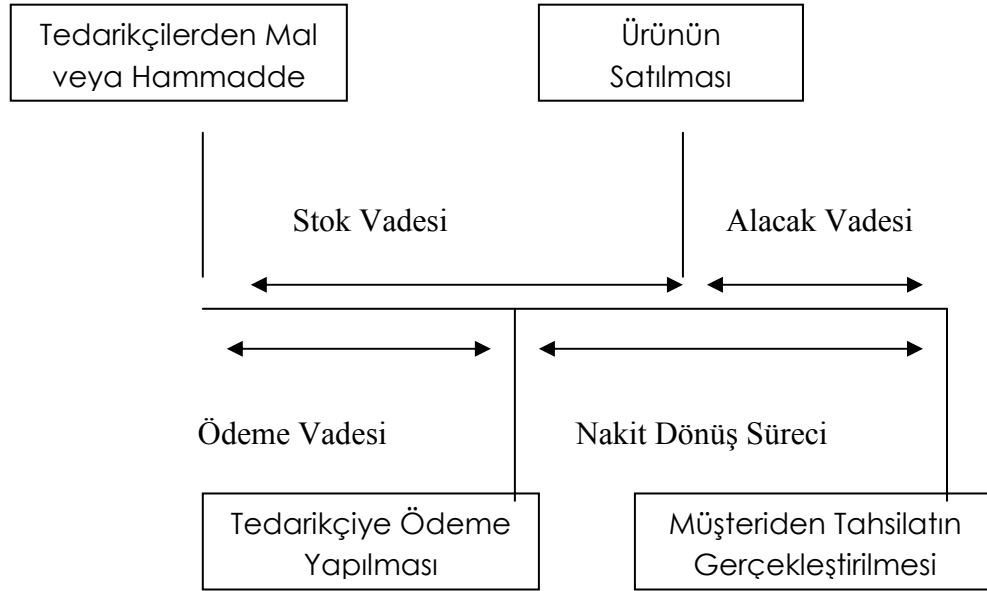
belirtebilirler. Fakat bu şirketlerin finansal ölçüleri, sadece satışları, karlılığı ve sermayenin karlılık oranını artırmak şeklinde belirlenmişse, kısa dönemli finansal hedeflere ulaşmayı başarsalar da stratejilerinde başarılı olamazlar. Fiyatı Pazar koşullarına göre belirlenmiş olan ürün ve hizmet satışından elde edilen rakamlarla, uzun dönemli ilişkiler ve belli primler karşılığında elde edilen satış rakamları, aralarındaki farklı katma değer özellikleri ve hizmetleri nedeniyle birbirinden kesin olarak ayrılması gerekir (Kaplan ve Norton, 1999: 69) .

Maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin artırılmasına ilişkin hedefler ise işletmeden işletmeye değişiklik arz etmektedir. Buna göre, büyüme aşamasındaki işletmeler, maliyetleri düşürmek yerine, gelirlerin verimliliğinin artırılmasına önem verirken, varlığını sürdürme aşamasındaki işletmeler, birim maliyetlerin düşürülmesi hususuna önem verecektir (Kaplan, ve Norton, 2003: 71).

Varlıkların değerlendirilmesinde ise, sermayenin karlılığı, yatırımın karlılığı ve ekonomik katma değer gibi ölçüler kullanılacaktır. Kuşkusuz burada üzerinde en çok durulacak gösterge Nakit Dönüş Sürecidir. Bilindiği gibi Nakit Dönüşü, işletme sermayesi kullanımının verimliliğini ölçmek için kullanılan ölçülerden biridir. Nakit dönüş süreci, işletmenin tedarikçilerine yaptığı nakit ödemeleri, müşterilerin den tahsil edeceği nakit alacaklara dönüştürme süresidir. (Kaplan, ve Norton, 2003: 74)

Nakit dönüş sürecini mevcut seviyelerin altına çekmeye çalışmak işletme sermayesinin verimliliğini arttıracak mükemmel bir hedeftir.

**Şekil 3:** Nakit Dönüş Süreci



**Kaynak :** Kaplan, S. Robert ve David P. Norton.(2003) “Putting The Balanced Scorecard to Work,” **Harvard Business Review**.

Finansal boyutta yer alan amaçlar, diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Seçilen her ölçünün, finansal performansta bir gelişmeye neden olacak neden-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir. Diğer bir ifade ile, finansal boyut dışındaki üç boyuttaki gelişmelerin finansal performans üzerindeki etkisi açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. Finansal ölçütte yer alan performans ölçüleri, uzun dönemli amaçları tanımlamakta kullanılmaktadırlar. Finansal ölçütte yer alan amaçlar, mamulün hayat döngüsündeki bölümlere göre belirlenir. Bu açıdan üç aşamaya göre farklı stratejiler belirlenebilir. Bu aşamalar, 1-Hızlı gelişme aşaması, 2-Devam aşaması ve 3-Son aşama, nakit giriş aşaması olarak belirlenmektedir (Kaplan ve Norton, 1996:56-58).

Bu boyutta yer alan amaç ve ölçüler aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4:** DÖK'te finansal boyut

FİNANSAL BOYUT	
AMAÇLAR	ÖLÇÜLER
Satışlar	Satış ve karlardaki yıllık artış
Yeni mamullerin sayısındaki artış	Yeni mamullerin satış yüzdesi
Yeni bir fiyatlama stratejisinin uygulanması	Mamul ve müşteri karlılığı
Birim mamul maliyetinin azalması	Mamullerin birim maliyeti
Birim müşteri maliyetinin azalması	Müşterilerin birim maliyeti
Satışların maliyeti	Yıl bazında belli bir düzeyde kalma ve azalma
Varlık kullanımının geliştirilmesi	Varlık sermayesi devir hızı ekonomik katma değer

**Kaynak:** Kaygusuz, Sait Yüksel. (2005)“Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)” **“İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt: 7, sayı: 1.

Ayrıca sadece finansal boyut açısından akıldığında bile DÖK hem yöneticilerin şirketin uzun dönemli başarısının hangi ölçüye göre değerlendirileceğini belirlemelerine, hem de uzun dönemli hedeflere ulaşmada en önemli etkenlerin neler olduğunu tespit etmelerine imkan sağlamaktadır. Finansal ölçütte yer alan etkenler ,

içinde bulunulan sektöre, çevreye ve işletmenin stratejisine özel etkenlerdir (Kaplan ve Norton, 1999: 70).

DÖK'te yer alan diğer tüm boyutların hedef ve ölçüleri finansal boyutta yer alan bir veya daha fazla sayıdaki hedefe ulaşmakla bağlantılı olmalıdır. DÖK şirket stratejisinin hikayesini anlatmaya uzun dönemli finansal hedeflerden başlayıp bunları istenen uzun dönemli ekonomik performansı elde etmeyi sağlayacak finansal işlemler, müşteriler, şirket içi yöntemler, çalışanlar ve sistemler ilgili faaliyetlere bağlamalıdır (Kaplan ve Norton, 1999: 70).

### **2.3.2.2 Müşterilerle ilgili ölçütler**

Yeni ekonominin getirdiği belki de en büyük yapısal değişiklik; üretici, satıcı ve müşteri arasındaki güç dengesinin müşteri lehine değişmesi olmuştur. Bu nedenle, günümüz işletmeleri müşteri odaklı stratejiler geliştirmeye başlamışlardır. Müşteri ölçütü, işletmenin vizyonuna ulaşması için müşterilere nasıl görünmelidir sorusu ile şekillenmektedir. Birçok işletme günümüzde müşterilere odaklanmayı amaç olarak edinmiştir. Müşterilere değer sunma konusunda bir numara olmak, işletme amacının tipik bir ifadesidir. Bu nedenle, müşteriler için bir işletmenin nasıl faaliyette bulunacağı üst yönetim için öncelikli bir konudur (Kaplan ve Norton, 1992:73).

DÖK'ün müşteri ölçütünde, şirketler rekabet etmeyi seçtikleri müşteri ve pazar kesimini tanımlarlar. Tanımlanan müşteri ve pazar kesimleri, şirketin finansal hedeflerinin gelir bileşenini oluşturacak kaynakları temsil eder. Müşteri ölçütü, şirketlerin müşteri sonuçlarının temel ölçülerini (tatmin, sadakat, devamlılık, kazanılma ve kazanç) hedef müşteri ve pazar kesimleri ile uyumlu bir hale getirmelerini sağlar, aynı zamanda şirketlerin hedef müşteri ve pazar kesimlerine götürecekleri değer önerilerini de kesin olarak tanımlamalarına ve ölçmelerine imkân verir. Değer önerileri, müşteri sonuçlarının temel ölçülerini yönlendiren belirtilerdir (Kaplan ve Norton, 1999:81).

Müşteri ölçütünde amaç, işletmenin ilgili biriminin, rekabet etmeyi planladığı pazardaki müşteriyi ve ürün sunacağı pazar bölümlerini belirlemektir (Ergun, 2002: 11) . İşletmelerin müşterilerine sunmuş oldukları mamul ve hizmet, onlarla kurmuş oldukları ilişkiler, müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlemenin sonuçları; işletmelerin, rakiplerinden farklı olarak, hedef müşterilerinin gözünde kendisini nasıl cazip kıldığını, onlarla olan ilişkilerini nasıl geliştirdiğini ve koruduğunu ortaya koyar. Bununla birlikte, müşteri değerlemeleri işletmelerin, müşterileri ile içsel süreçleri arasında bağlantı kurmasına yardımcı olarak sunduğu çıktıları iyileştirmesini sağlar (Amaratunga ve Diğerleri, 2000 :70).

İşletme stratejisini, DÖK müşteri boyutunda yerleştirmek için her işletme biriminin yöneticisinin kendi departmanına uygun, müşteriye dayalı hedefler belirlemesi gerekmektedir (Akgül, 2004 ).

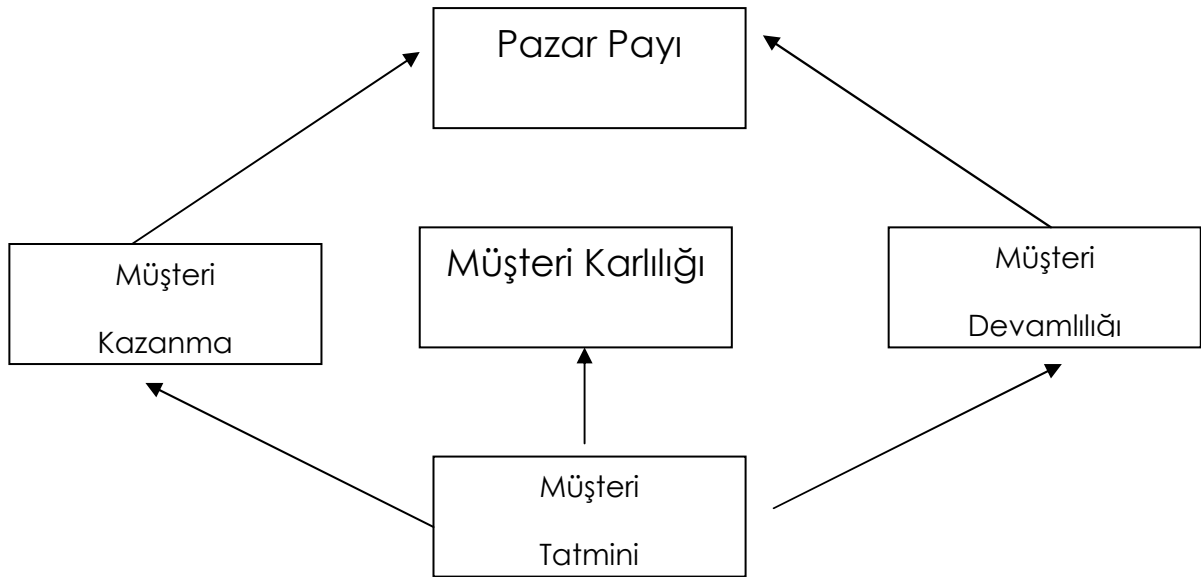
İşletmeler, müşterilerin kendilerini rakiplerinden farklı bir şekilde değerlemelerini sağlamak için; faaliyet mükemmelliği (operationalexcellence; örneğin; McDonald's, Dell Computer), müşterilerle iyi ilişkiler geliştirme (customer intimacy; örneğin; Home Depot ve IBM-1960'lı ve 70'li yıllarda) ve ürün liderliği (product leadership; örneğin; Intel ve Sony) stratejilerini kullanabilirler. İşletmeler bu stratejileri kullanarak, hangi gelir düzeyinde ve türde bir müşteri kitlesini hedef alacakları konusunda bilgi sahibi olurlar (Kaplan ve Norton, 2001:93).

Bugünkü anlayış , müşterilerin işletme maliyetlerini karşıladıkları ve karın elde edilmesine neden oldukları için, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine yönelmeleri doğrultusundadır. İşletmeler, rekabet edecekleri pazar ve müşteri bölümlerini seçmelidirler. Müşteri ölçütü, müşteri değerleri ile ilgili (1)Müşteri tatmini, (2)Müşteri sadakati, (3)Müşterinin elde tutulması ve (4)Müşteri karlılığı ve (5)Pazar payı gibi ölçülerin, hedeflenen pazar ve müşteri bölümleri ile uyumlaştırılması konusunda işletmeye yardımcı olmaktadır (Hornsby ve Baxendale, 2001:35).

Müşteri ölçütü, çok iyi oluşturulmuş ve uygulanmış stratejinin başarılı sonuçlarını içerir. Genel sonuçlar içinde hedeflenen pazar bölümlerinde pazar payı, müşteriyi elde tutma, müşteri kazanma, müşteri tatmini ve müşteri karlılığı gibi ölçüler yer almaktadır. Bu ölçüler, tüm işletme için genel ölçüler gibi görünmesine

rağmen, işletmelerin gelişme ve karlılık beklediği hedef müşteri grupları ile de ilişkilendirilebilir (Kaplan ve Norton, 1996: 58).

**Şekil 4:** Müşteri Boyutu- Temel Ölçütler



**Kaynak:** Kaplan, S. Robert ve David P. Norton.(1996) “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” **Harvard Business Review**, ss. 130.

Yukarıdaki tabloyu şu şekilde açıklayabiliriz, pazar payı; müşteri sayısı, toplam harcama miktarı veya satılan birim mal miktarı gibi ölçülerle, şirketin belli bir pazarda yaptığı satışların o pazardaki toplam yapılan iş hacmine olan oranı verir. Müşteri kazanma; şirketin yeni iş veya müşteriler kazanma kazama oranını mutlak veya bağlı değerler şeklinde ölçer. Müşteri devamlılığı; mutlak veya bağlı değerler kullanarak şirketin müşterileri ile sürdürdüğü koruduğu ilişkilerin oranını takip eder.

Müşteri tatmini; müşterilere sunulan değer tekliflerinin sağlandığı müşteri tatmin seviyelerini özel performans kriterleri vasıtasıyla tespit eder. Müşteri karlılığı; bir müşteri için yapılması gereken özel harcamalar gerçekleştirildikten sonra müşteri veya müşteri kesiminin net karını ölçer (Kaplan ve Norton, 1999: 87).

Eğer işletme uzun dönemde çok iyi bir finansal performansa ulaşmak istiyorsa, müşterilere değer sunmanın gereklerini en iyi şekilde yerine getirmelidir.



DÖK’de müşteri boyutunda yer alan genel ölçülere ilişkin açıklamalar aşağıda yapılmaktadır (Kaygusuz, 2005: 92 ).

1. Pazar payı: Hedeflenen müşteri bölümleri için pazar payı, bir işletmenin arzu edilen pazara nasıl en iyi şekilde gireceğini gösterir. Pazar payı, (1)müşteri sayısı, (2)toplam harcama miktarı veya (3)satılan mal miktarı gibi ölçüler ile işletmenin belirli bir pazarda yaptığı satışların ilgili pazardaki toplam iş hacmine oranını ifade etmektedir.

2. Müşteriyi elde tutma: Hedeflenen müşteri gruplarında pazar payını korumanın ve artırmanın mantıklı bir yöntemi, mevcut müşterileri elde tutmadır. İşletmenin müşterileri ile sürdürdüğü ve koruduğu ilişkilerin oranını izleyen bir ölçüdür. Müşterilerin elde tutulmasında müşteri karlılığı gibi kıstasın esas alınması gerekir. Bu aşamada, müşteriyi elde tutmak, yeni müşteri kazanmaya göre daha dikkatli olmayı gerektirecektir.

3. Müşteri kazanma: işletmenin büyümesini sağlamak için genelde, hedeflenen bölümlerde müşteri tabanlı artı sağlamak amaç edilir. Müşteri kazanma, yeni müşterilerin sayısı ya da ilgili bölümde yeni müşterilere yapılan satış ile ölçülebilir. Müşteri kazanmanın işletmeye maliyeti, bunun için gereken yatırımlar ve yatırımların avantaj–dezavantajları dikkate alınarak incelenmelidir.

4. Müşteri tatmini: Hem müşterinin elde tutulması hem de yeni müşterilerin kazanılması, müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması ile gerçekleştirilir. Müşteri tatmini ölçüleri, işletmenin işleri nasıl en iyi yaptığına ilişkin bir geri bildirim sağlar. Müşteriler, karı gerçekleştiren taraflar ve mamuller de müşteri ihtiyaçlarını karşılayan araçlardır. Tatmin olmuş bir müşteriye, işletme açısından mamulünü devamlı alacak gözü ile bakılmaktadır. Müşteri tatmini, müşteriyi elde tutma ve yeni müşteri kazanma için önemli bir belirleyicidir.

5. Müşteri karlılığı: Müşteriyi elde tutma, yeni müşteri kazanma ve müşteri tatminine yönelik olumlu gelişmeler, işletmenin karlı müşterilere sahip oldukları anlamına gelmez. Müşterileri tatmin etmenin bir yolu, müşterilere düşük fiyatlardan mamul/hizmet sunmaktır. Müşteri tatmini ve yüksek pazar payı, yüksek finansal getirilere ulaşma araçları olduğundan, işletmeler, sadece müşterilere ne yaptıkları ile değerlendirme yapmayacak işletmenin karlılığı, hedeflenen müşteri

bölümleri esas alınarak ölçülecektir. Müşteri karlılığı, tüm müşterilerin işletme için karlı olmadıklarını da ortaya çıkaracaktır. Bu tür durumlarda, karlı olmayan müşterilerden vazgeçilmesine ya da elde tutulmasına karar vermek için ömür boyu karlılık kıstası esas alınmalıdır. Yeni müşteriler, başlangıçta karsız olarak görülseler dahi gelecekteki potansiyelleri dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

Yöneticiler, müşteri tatmin ve memnuniyetini amaç olarak belirlemeden önce, işletmenin amaç ve stratejisini DÖK'nin müşteri boyutunda pazar ve müşterilere özel hedefler haline dönüştürmelidir. Hedef olarak belirlenen bölümlere sunulacak değer önerilerini belirlemek, DÖK'nin müşteri boyutunun amaç ve ölçülerini geliştirmeyi sağlayacak anahtardır. Böylece, işletmenin amaç ve stratejisi, DÖK'nin müşteri boyutu ile hedef pazar ve müşteri düzeyinde özel amaçlara dönüştürülür (Kaplan ve Norton, 1996 :63-65).

Yöneticiler, hedef kesimlerdeki müşterilerin nelere değer verdiğini saptayıp bu müşterilere sunacakları değer tekliflerini de belirlemelidir. Bunlar belirlenip başarı ile uygulandığı takdirde şirketin hedef müşterileri ile olan işlem hacmini korumasını ve genişletmesini sağlayacak niteliklerin amaç ve ölçülerini seçebilirler. Aralarında seçim yapacakları üç temel nitelik vardır:

- Ürün ve hizmet nitelikleri: Fonksiyonellik, kalite ve fiyat
- Müşteri ilişkileri: Satın alma deneyiminin kalitesi ve kişisel ilişkiler
- İmaj ve ün

Yöneticiler, yukarıda belirtilen her kategori için özel amaç ve ölçüler belirlemek suretiyle, şirketlerini hedef müşteri kesimlerine mükemmel değer teklifi sunmaya odaklanmayı başarabilirler (Kaplan ve Norton, 1999: 107).

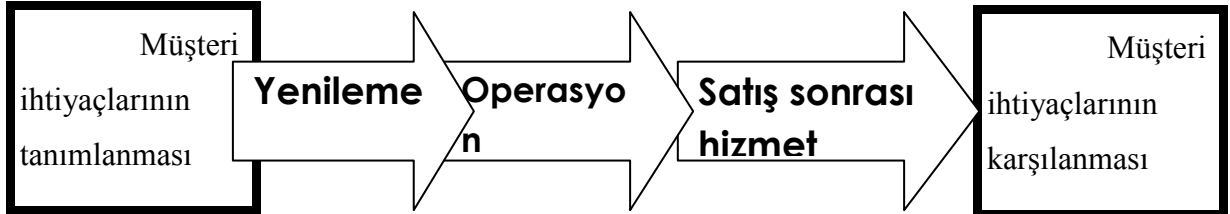
### **2.3.2.3 İçsel iş süreçlerine ilişkin ölçütler**

İçsel iş süreçlerine ilişkin ölçütler, mükemmelliği nasıl sağlayabiliriz sorusu ile şekillenmektedir. DÖK'de yer alan bu boyutta yöneticiler, işletmedeki kritik içsel süreci tanımlamaktadırlar. Bir işletmenin pay sahiplerini ve müşterilerini tatmin

edebilmesi için işletme sürecinde etkinlik nasıl sağlanmalıdır? Müşteri memnuniyetini sağlayacak faktörler tanımlandıktan sonra yönetim, müşterileri tatmin edebilmek için kritik içsel sürece odaklanmalıdır. Bu süreçlerde tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi, faaliyet tabanlı maliyetleme ve hedef maliyetleme gibi araç ve tekniklerin uygulanması yanı sıra etkinliğinin sağlanması ve geliştirilmesi gerekir. Bu boyut, işletmenin mükemmel olarak yapması gerekli kritik iç süreçlerin tanınmasını sağlamaktadır. İşletme içi değer yaratma zinciri üç temel süreci içermektedir. Bunlar, yenilikler, faaliyetler ve satış sonrası hizmetlerdir (Çakıcı, 2003: 156).

İçsel iş süreçleri ölçütü, klasik ve DÖK yaklaşımlarının performans ölçümüne yaklaşımları arasındaki iki temel farkı ortaya koymaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 92-94). İlk ayırım noktası, klasik yaklaşımlar, işletmedeki mevcut süreci kontrol ve geliştirmeye odaklanmaktadır. Her ne kadar kalite ve zaman gibi finansal olmayan ölçüler kullanılsa da bu yaklaşım halen mevcut sürece odaklanmaktadır. Ancak DÖK, müşteri beklentileri ve finansal amaçlarda beklentileri karşılayacak yeni süreçleri tanımlamaktadır. İçsel süreç amaçları, işletmenin stratejisinde başarıya ulaşmasında çok önemli olan süreci vurgular. İkinci ayırım noktası, DÖK'nin yenilik sürecini içsel süreç boyutuna dâhil etmesidir. Klasik performans ölçüm sistemi, mevcut müşterilere yönelik mamul/hizmet sunumuna odaklanmaktadır. Ancak, uzun dönemli finansal başarının belirleyicileri, işletmenin mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeni mamul/hizmetler geliştirmesinin gerekliliğini belirtir. İçsel sürecin işleyişi, aşağıda gösterilmektedir.

**Şekil 5:** Dengeli Ölçüm Kartı Tekniğinde İçsel Süreç



**Kaynak:** Kaplan, S. Robert ve David P. Norton. (1996) “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” **Harvard Business Review**, ss. 130.

Her işletme, müşterileri için değer yaratmak ve olumlu finansal sonuçlar elde edebilmek için bir dizi farklı işlem uygulayacaktır. Yukarıdaki şekilde ÖKT'nin içsel süreci gösterilmektedir. İşletmenin iç değer zincirinde, DÖK açısından üç temel işlem yer almaktadır: (1)Yenileme, (2)Operasyon ve (3)Satış sonrası hizmetler. Bu üç sürecin başlangıç noktası, müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması ve bitiş noktası ise, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Yenileme sürecinde, müşterilerin yeni gelişen ve daha ortaya çıkmamı ihtiyaçlarının araştırılıp bu ihtiyaçları karşılayacak mamul/hizmetlerin tasarımı yapılır. Operasyon sürecinde ise, mevcut mamul ve hizmetler üretilip müşterilere sunulmaktadır. Bu aşamada, gerçekleştirilen faaliyetler ve mevcut mamullerde maliyet kontrolü ve maliyetlerin azaltılması önemli bir ağırlığa sahiptir. Satış sonrası hizmet sürecinde ise, işletmelerin mamul/hizmetleri müşteriye sunduktan sonra gerçekleştirdiği faaliyetler yer almaktadır (Kaygusuz, 2005:93-96).

Bir işletme finanssal ve müşteri perspektiflerini açık bir şekilde ortaya koyarak, müşteri değerlendirme kriterlerini farklılaştırabileceği ve finanssal amaçlı verimlilik artışını sağlayabileceği araçları belirleyebilir. İşte söz konusu araçlar DÖK'ün içsel işletme süreçleri perspektifinde tanımlanmakta ve yaşamsal önemi olan örgütsel faaliyetler olarak dört üst düzey süreçte açıklanmaktadır (Kaplan ve Norton, 2001:93 -94):

1. Ayrıcalık Oluşturma (Building Franchise) : Yeni mamul ve hizmetler geliştirmek ve yeni pazarlara ve müşteri kitlelerine ulaşmak için yeniliği teşvik etme.

2. İşletmenin Müşteri Gözündeki Değerini Arttırma (Increasing Customer Value) : Mevcut müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi.

3. Faaliyet Mükemmelliğinin Gerçekleştirilmesi (Achieving Operational Excellence) : Arz zinciri yönetiminin, içsel işletme süreçlerinin, varlıklardan yararlanma düzeyinin, kaynak-kapasite yönetiminin ve diğer süreçlerin geliştirilmesi.

4. İyi Bir Şirket Üyesi Olma (Becoming A Good Corporate Citizen) : Dışsal çıkar grupları ile etkin ilişkiler oluşturma.

Müşteri amaçlarının belirlenmesi ve bunların karşılanması, DÖK'te finansal ve müşteri ölçütleri ile değerlendirilecektir. Bu boyutta yer alan amaç ve ölçüler aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 5:** DÖK'te İçsel Boyut

İÇSEL SÜREÇ BOYUTU	
AMAÇLAR	ÖLÇÜLER
Yeni mamul sayısındaki artış	Yeni mamul sayısı\ planlanan yeni mamul
Süreç kalitesinin artırılması	Kalite maliyetleri, hatalı mamul yüzdesi
Süreç zamanının azaltılması	Üretim süreç etkinliği
Süreç geliştirme	Hata oranında azalma, katma değer analizi
Yeni mamule başlama	Yeni mamul satışları, yeni

	mamule talep sayısı
İş gören tatmini	İş gören anketleri

**Kaynak:** Kaplan, S. Robert ve David P. Norton. (1996) “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” **Harvard Business Review**, ss. 130.

Değer katan müşteri ilişkilerinin geliştirilmesini veya yeniliği gerektiren bir stratejiyi benimseyen birçok şirket içsel işletme süreçlerinin performansını ölçmek için, sadece faaliyetlerin kalitesini ve maliyetlerini dikkate almakla yanlış bir seçim yapmaktadırlar. Bu işletmelerde, strateji ile performans ölçümü arasında tam anlamıyla bir kopukluk yaşanmaktadır. İşletmelerin yenilik yapmayarak veya müşteri ilişkilerini geliştirmeyerek, içsel işletme süreçlerinin ölçümünde sadece süreç iyileştirme üzerinde durmaları sonucunda, büyüme stratejilerinin uygulanmasında büyük sorunlarla karşılaşmaları doğaldır. Farklı içsel işletme süreçlerinin iyileştirilmesinden elde edilecek finansal yararlar belirli sürelerde ortaya çıkar. Örneğin; faaliyet etkinliğindeki artıştan ve süreç iyileştirmeden doğan maliyet tasarrufları kısa vadeli, müşteri ile ilişkilerin geliştirilmesinden elde edilen gelir artışı ise orta vadeli yararlar sağlar. Sürekli yenilik yapma da genellikle uzun vadede gelir ve kar marjı artışı sağlar (Kaplan ve Norton, 2001:94-95).

### 2.3.2.4 Öğrenme ve gelişmeye ilişkin ölçütler

Öğrenme ve gelişme ölçütü, işletmelerin vizyonuna ulaşabilmeleri için, öğrenme ve gelişme yeteneklerini nasıl devam ettirebilecekleri ve geliştirecekleri sorusu ile şekillenmektedir. Diğer bir ifade ile işletmeler, müşteriler için değer yaratma ve değer sunma konularında devamlılığı garanti edecekler mi? Müşteri ve içsel süreç, işletmeye hangi alanlarla ilgileneceği hakkında bilgi vermektedir. Ancak, müşteri tatmini değişme gösteren bir hedeftir. Bu hedefe ayak uydurabilmek için işletmeler, mevcut mamul ve üretim süreçlerinde devamlı gelişme sağlamalı, öğrenme ve yenilik yeteneklerini geliştirmeli ve sürdürmelidir (Tatikonda ve Tatikonda, 1998:51). Değişen başarı hedefleri ve artan rekabet, işletmelerin mevcut

mamul ve süreçleri için devamlı geliştirme faaliyetinde bulunmalarını gerektirmektedir. Bir işletmenin yenilik, geliştirme ve öğrenme yeterliliği doğrudan işletmenin değerini düzenlemektedir (Kaplan ve Norton, 1992:76).

İşletmeler, uzun dönemde yüksek düzeyde finansal büyümeyi hedefliyorlarsa alt yapılarında,

- Çalışanların Yetenekleri
- Çalışanların mutluluğu
- Personel devir oranı
- Çalışan başına verimlilik
- Bilgi Sistemlerinin Yeterliliği
- Bilgi sistemleri geliştirme
- Eğitim çalışmaları
- Motivasyon
- Çalışanları yetkilendirme ilişki kurma çalışmaları yapmalıdırlar (Koçel, 2003:457).

Bu boyut, işletmeye gelecek için hazırlıklı olma konusunda yardımcı olmaktadır. Öğrenme ve gelişme ölçütlerinde yer alan amaçlar, diğer üç boyutta belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli alt yapıyı sağlar. Kısa dönemli finansal performansa dayalı değerlendirmeler yapıldığında çalışanlar, sistem ve kurumsal yapının geliştirilmesi için yapılacak yatırımların zor olduğu belirtilmektedir. Finansal muhasebe anlayışında, bu tür yatırım için yapılan harcamalar dönemsellik gereği dönemler ile ilişkilendirilmekte ve bu harcamalar azaltılınca dönemin gelirinde artış sağlanmaktadır. Ancak, çalışanlar, sistem ve kurumsal yapıya yönelik yapılan yatırımlardaki yetersizlik, kısa dönemde etkisini göstermeyecektir. Bu nedendir ki işletmelerde, geleceğe yönelik olarak bu boyut incelenirken üç temel unsur esas alınmaktadır 1)Çalışanlar (2)Organizasyonel süreç ve (3)Sistemler (Kaplan ve Norton, 1996:127).

ÖKT'deki finansal, müşteri ve içsel süreç amaçları çalışan, sistem ve organizasyonel sürecin mevcut yeterlilikleri ve ileri düzeyde performansa ulaşmak

için ne yapılması gerektiği arasındaki açığı en iyi şekilde ortaya koymaktadır. Bu açığı kapatmak için işletmeler, çalışanların uzmanlık kazanması, yönetim bilgi sistemleri ve teknolojisinin güncelleştirilmesi ve organizasyonel süreç ve işlemlerin uyumlaştırılması için yatırım yapacaklardır (Kaplan ve Norton, 1993:64).

**Tablo 6:** DÖK’te Öğrenme ve Geliştirme Boyutu

AMAÇLAR	ÖLÇÜLER
Yeni mamul liderliği	Yeni mamullerden elde edilen satışlar, Ar&Ge harcamaları, tasarım maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı
Çalışan yeteneklerin geliştirilmesi	Çalışan tatmini Çalışan devir hızı
Çalışanlar motivasyonu	Çalışanların dönemlik incelenmesi
Beklenti üstü gelişme	Yeni mamullerden edinilen satışlar
Teknoloji liderliği	Yeni mamulleri geliştirme süresi

**Kaynak :** Kaplan, S. Robert ve David P. Norton. (1996) “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” **Harvard Business Review**.



## 2.4. Dengeli Ölçüm Kartının Bir Stratejik Yönetim Aracı Olarak Ortaya Çıkması

Ticaret hayatında stratejileri oluşturmak oldukça zorlu bir süreçtir. Bu süre zarfında yöneticiler ve strateji hazırlayan profesyoneller çeşitli zorluklarla karşı karşıya gelirler. Bu zorluklardan en büyüğü strateji kavramının soyut olmasıdır. Strateji, soyut bir kavram olduğundan, strateji uygulayıcıları, kendilerine önerilen stratejileri kendi hedef ve amaçları doğrultusunda yönetebilmektedirler.

Bu amaçla çeşitli yönetim kavramları ve yöntemleri ileri sürülmüş ve uygulanmaya çalışılmıştır. Zaman zaman, mavi yakalıların şirket muhasebe defterlerini görmelerine izin verilmiş, böylelikle çalışanların ne için çalıştıkları, hedeflerinin ne olması gerektiği gibi konular çalışanlara anlatılmaya çalışılmıştır. "Dengeli Ölçüm Kartı" kavramı, firmanın uzun ve orta dönem stratejilerini çalışanlar tarafından uygulanmasını kontrol eden ve bu süreç zarfında ilerlemeleri gözlemleyen bir yönetim aracı olarak karşımıza çıkmıştır (Gendron, 1994).

Şirket yöneticileri de, sanki ordularının başında bulunan bir general gibi savaş alanından çeşitli bilgiler almak zorundadır. Askerlerin durumu nedir? Hangi alanlarda savaşmaktadırlar? Herhangi bir başarı veya kayıp var mıdır? Düşman askerleri hangi bölgelerde mevzilenmişlerdir? Destek gerekli midir? Bu ve buna benzer sorular ticaret hayatında şirket yöneticileri için gereklidir. Yukarıdaki örnekte olduğu gibi generallerin bu gibi soruları takip etmeleri ve emir verebilmeleri için haritalara ihtiyaç duyarlar. Şirket yöneticileri de çalışanlarının durumlarını, pazar konumlarını, satış potansiyellerini, faaliyetlerini, ARGE çalışmalarını, nakit akışlarını takip edebilmek için haritalara ihtiyaç duymalıdır. DÖK, stratejileri haritalama sanatıdır (Kaplan ve Norton, 2000).

Bir şirket eğer bünyesinde Dengeli Ölçüm Kartı çalışması yapacak ise üst yönetim öncelikle şirket değerlerini ve amaçlarını gözden geçirmelidir. Çünkü Dengeli Ölçüm Kartı'nın kaynağı şirket değerleridir. Şirket değerlerinden yola çıkacak olan DÖK en alt seviyedeki çalışana, işinin nasıl bir değer oluşturduğunu ve şirkete nasıl bir fayda sağladığını gösterecek ve yine bu belirleme ile beraber odaklanılması gereken noktaların gözlemlenmesini sürdürecektir (Kaplan ve Norton,

2000: 29).

Yakın bir geçmişte bazı şirketlerin bizim ilk zamanlardaki DÖK vizyonumuzu da aşarak bu kavramın yeni bir stratejik yönetim sisteminin köşe taşı olarak değerini keşfettiklerini görülmüştür. Bu amaçla kullanıldığında Dengeli Ölçüm Kartı geleneksel yönetim sistemlerindeki ciddi bir eksikliği göstermektedir ki o da şirketin uzun dönemli stratejisi ile kısa dönemdeki faaliyetleri arasında bağlantı kurulmasıdır (Argüden, Yılmaz ve diğerleri, 2000: 19).

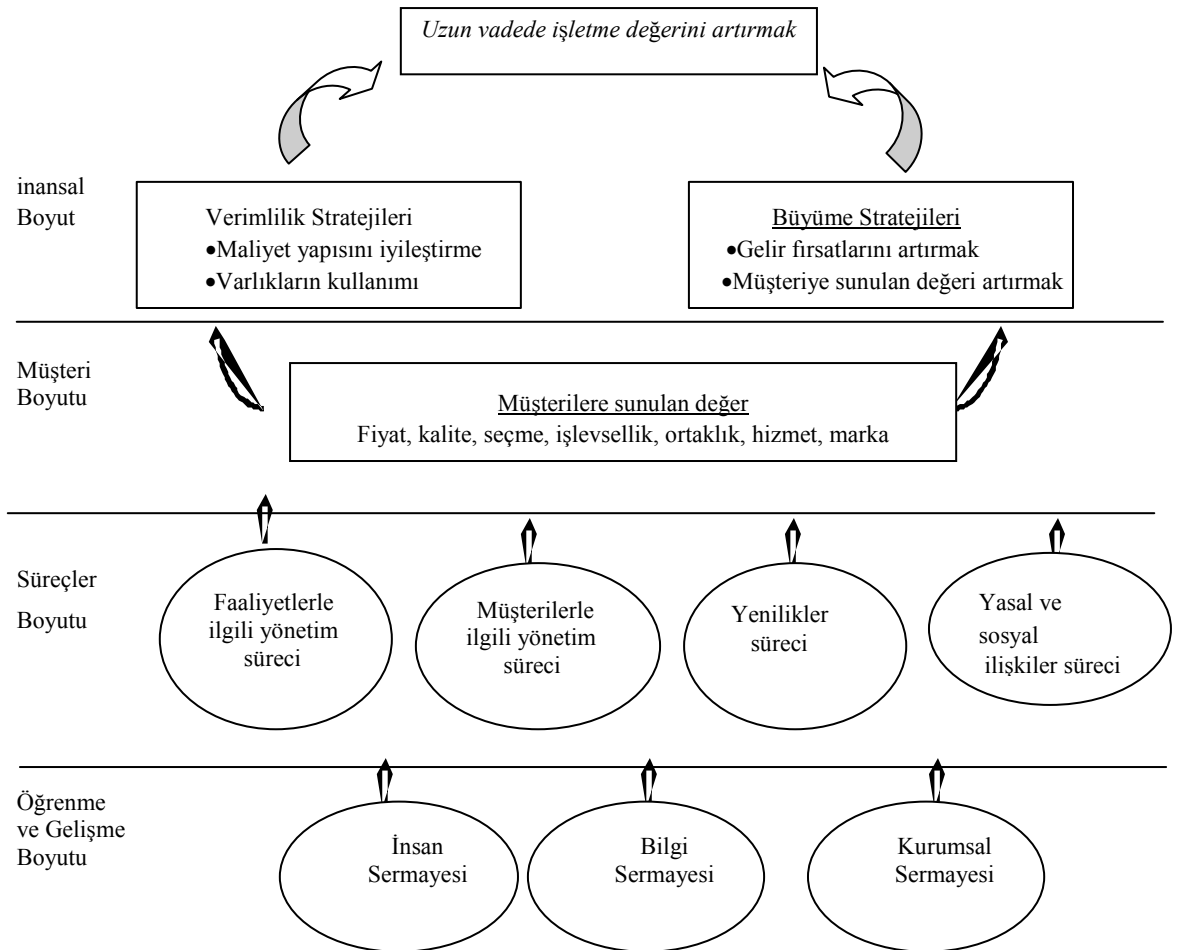
Dengeli Ölçüm Kartı, bir işletmenin stratejilerinin ve vizyonunun eyleme dönüşmesini sağlamaktadır. Fortune dergisinin 1980'li yıllarda yaptığı bir araştırmaya göre, etkin olarak uygulanabilen stratejilerin oranı %10'u geçmemektedir. Yine Fortune dergisinin 1999'da yaptığı bir araştırmaya göre, yaşanan başarısızlıkların yaklaşık %70'inin yanlış stratejilerin seçilmesinden değil, stratejilerin uygulanamamasından kaynaklandığını belirlenmiştir (Kaplan ve Norton, 2001: 1).

Dengeli Ölçüm Kartı bir stratejik performans ölçüm sistemi olarak, işletmelerdeki stratejik kontrol sistemine de bir altyapı oluşturmakta; birey ve birimlerin hedefleri kurumsal stratejilerle aynı doğrultuya yönlendirilmektedir. Stratejik kontrol sisteminin altyapısı olan DÖK stratejileri dört aşamada harekete geçirmektedir : İşletmenin vizyonunun ve stratejilerinin açıklanması stratejik amaçların işletme içinde çalışanlara duyurulması, planlamanın ve hedef belirlemesinin yapılması ve stratejik geribildirim sağlanması (Kaplan ve Norton, 1996 : 10-18).

Dengeli Ölçüm Kartı modeli, zaman içinde gelişmiş ve kısmen değişime uğramıştır. Dengeli Ölçüm Kartı boyutlarının birbiri ile olan neden-sonuç ilişkisine ve tüm boyutların işletme stratejisi ile bağlanmasına daha fazla vurgu yapılmıştır. Dengeli Ölçüm Kartının diğer performans ölçüm sistemlerinden önemli bir farkı olan performans boyutlarının birbirine neden-sonuç ilişkisi ile bağlanması, yapısal olarak güçlendirilmiştir (Kaplan ve Norton, 2001: 77). Performans karnesinde boyutlar arasında sebep- sonuç ilişkisi, "strateji haritası" ile daha açık bir şekilde ortaya konmuştur. Strateji haritası, çalışanların yaptıkları iş ile kurum stratejileri arasındaki bağlantıyı açık bir şekilde görmelerini sağlamaktadır.

Dengeli Ölçüm Kartı'nın performans boyutlarının neden sonuç ilişkisi içinde birbirine bağlanmasını ve tüm boyutların sonuç olarak uzun vadede işletmenin değerini artırmak amacına bağlanmasını gösteren strateji haritasının bir örneği, aşağıda yer almaktadır (Kaplan ve Norton, 2004).

**Şekil 6: Strateji Haritası**



**Kaynak:** Kaplan, S. Robert ve David P. Norton. (2004) "Plotting Success With 'Strategy Maps'" **Optimize**.

## 2.5. Dengeli Ölçüm Kartının Uygulanma Süreci

### 2.5.1 DÖK'ün Oluşturulması

Dengeli Ölçüm Kartı uygulamasında ilk adım çalışmanın şirketin hangi bölümünde gerçekleştirileceğinin belirlenmesidir. Dengeli Ölçüm Kartı uygulaması işletmenin tümünde mi uygulanacak yoksa fonksiyonel bir bölümünde mi yoksa belli bir coğrafi alanda mı? Dengeli Ölçüm Kartı'nın uygulanacağı alanın belirlenmesinde şu soruların cevapları yardımcı olacaktır (Niven Paul, 2002:43):

İlgili birimin belirlenmiş bir strateji planı var mı veya stratejiyi uygulama kapasitesine sahip mi?

1- Üst yönetim yeterince destek veriyor mu?

Bir DÖK uygulamasında strateji, insan vücudundaki iskelet sistemine benzer. İnsan vücudunda tüm organlar ve yapı iskelet sayesinde anlamlı bir bütün oluşturduğu, bir arada olduğu gibi, DÖK çalışmasında içeriğindeki tüm olgular strateji çevresinde bir araya gelir, stratejiye göre etkileşir. Bu nedenle DÖK uygulamasının düşünüldüğü birimde hali hazırda bir stratejinin varlığı ve çalışanların bu stratejinin farkında olması uygulamanın sağlıklı ve başarılı şekilde yürütülmesi adına oldukça önemlidir.

2- Anahtar yönetici ve müdürler yeterince destek veriyor mu?

Üst yönetimin dışında şirketin operasyonlarının gerçekleşmesinde, işletme kültüründe ve çalışanlar nazarında önemli etkilere sahip orta düzey yöneticilerin desteği hem gerekli uygulamaların gerçekleştirilmesini kolaylaştıracak hem de çalışanların projeyi sahiplenme düzeyini arttıracaktır. Bu nedenle DÖK'ün uygulanacağı ünitenin seçiminde ilgili yöneticilerin desteği ve arzusu çok önemlidir.

3- Dengeli ölçüm kartı uygulamasına ne düzeyde ihtiyaç duyuluyor?

İlgili ünitenin yeni bir sisteme ne düzeyde ihtiyaç duyduğu DÖK'e verilecek destek ve uygulama arzusunu belirlemedeki önemli noktalardan biridir. Yeni bir sisteme ihtiyaç duymadığını düşünen bir noktada farklı uygulamaların denenmesi huzursuzluklara, tedirginliklere bunların sonunda mevcut operasyonlarda ve çalışma

sisteminde dahi başarısızlıklara neden olabilmektedir. İktisadın en temel kanunlarından olan talep olamayan yerde arzın olmaması burada da karşımıza çıkmaktadır.

#### 5. Faaliyet alanı yeterli mi?

Seçilecek ünitenin gerçekleştirdiği operasyonlar birden çok boyutun belirlenebilmesine olanak sağlayacak genişlikte olmalıdır. Operasyonları, müşterisi ve en önemlisi stratejileri olmalıdır.

#### 6. İhtiyaç duyulan veriyi sağlayabilecek mi?

Burada önemli olan iki noktadan birincisi, seçilen ünitenin ölçümlerde kullanılacak verileri sağlayacak bir operasyonlar setine sahip olup olmadığı yani faaliyetlerinin sonuçlarının belli matematiksel ifadeler üretip üretmediği, ikincisi ise seçilen ünitenin oluşturulan ölçütler için gerekli verileri ne düzeyde sağlıklı ve sürekli şekilde sağlayabileceğidir. Örneğin insan kaynakları departmanının faaliyetleri sonucunda çalışan memnuniyetinin tam olarak ne kadar arttığını ölçmek, yeni kullanılan bir makinenin üretime etkisinin, verimliliğini ölçmekten daha zordur.

#### 7. İlgili birim uygulama için gerekli kaynaklara sahip midir?

Diğer bir önemli nokta ilgili birimin DÖK uygulamasın gerekli kaynaklara sahip olup olmadığıdır. Her çalışmada olduğu gibi DÖK'ün uygulanmasında da iş gücü, maddi kaynaklar, bazı teknolojiler gibi çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Buradaki önemli nokta ilgili birimin ne düzeyde kaynağa sahip olduğu ve bu kaynakların ne kadarını DÖK uygulaması için kullanabileceğidir.

Dengeli Ölçüm Kartı çalışmasının gerçekleştirileceği noktanın seçiminde her bir aday için bu 7 maddenin sonuçları göz önüne alınır. Her bir maddenin bir ağırlık düzeyi belirlenir, her bir aday için her bir madde adına düzeyi belirlenir, bu sayıların çarpımıyla her bir adayın toplam puanı elde edilir.

Bir Dengeli Ölçüm Kartı çalışmasında eğer DÖK bir stratejik yönetim aracı olarak görülüyorsa ve işletme mevcutta herhangi bir stratejiye sahip değilse yapılması gereken ilk iş vizyon ve misyon tanımlarının yapılması, ana amaçların belirlenmesidir. İşletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken kendisine kılavuz olarak kullanacağı değerler belirlenmelidir.

Stratejinin belirlenmesindeki ana adımlar iç ve dış çevre analizlerinin yapılması, temel varsayımların oluşturulması, güçlü ve zayıf yönlerin tanımlanması, bir stratejik yönetim aracı yardımıyla stratejilerin oluşturulmasıdır (Dinçer, 2004: 39).

Ulaşılmaya istenen ana hedefler ve bu hedefe ulaşmak için kullanılacak ana hedefler belirlendikten sonraki adım hazırlanan planların hayata geçirilmesidir.

Dengeli Ölçüm Kartı terminolojisinde genellikle dört ana boyut irdelenir ancak boyutların sayısı ve tanımları her firmaya göre farklılık gösterebilir. Tüm işletmelerin kendilerine özel şartları, kültürleri, özellikleri, amaçları ve bunlara bağlı olarak farklı şekil ve niteliklerde faaliyetleri olduğundan dolayı her organizasyon kendi yapı ve amaçlarına uygun olarak farklı sayı ve tanımlamalarda boyutlar oluşturabilir.

Aşağıda dört temel boyut olan finans, müşteriler, iç operasyonlar, öğrenme ve gelişim boyutları incelenecektir;

**Finansal Boyut:** Finansal boyut, finansal başarı kazanmak için hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz?" sorusunun sorulduğu boyuttur. Bu sorunun cevabı her işletmeye göre değişecektir ve o işletmeye özel olacaktır. Finansal amaçlar diğer boyut ve ölçütlerin odaklandığı noktadır. Bu nedenle finansal ölçütlerin sahip oldukları değerler diğer boyutlardaki uygulamaların sonuçları hüviyetini de taşır ([https://www.bscol.com/pdf/InPhase\\_brochure\\_1.pdf](https://www.bscol.com/pdf/InPhase_brochure_1.pdf), s.2 ).

Bir yaşam eğrisi şu bölümlerden oluşur (Kaplan ve Norton, 2003: 76);

- 1- Kuruluş- büyüme
- 2- Sürdürme
- 3- Hasat

Kuruluş aşamasındaki işletmelerde pazarda istedikleri noktaya ulaşmak için yüksek yatırım yapmaktadırlar. Üretim kapasitesinin oluşturulması, dağıtım ağının kurulması, müşterilerle iletişim kanallarının kurulması, geliştirilmesi gibi yoğun sermaye gerektiren ve sonuçlarını ilerleyen dönemlerde alabilecekleri yatırımları gerçekleştirirler. Bu aşamadaki şirketler için karlılık öncelikli amaç değildir. İstenen Pazar payına ulaşılmaya başlanması, hedeflenen müşterilerle mümkün olduğunca

iletişime geçilmesi gibi hedeflere sahiptirler. Karlılıkları oldukça düşük olabileceği gibi nakit akışları da negatif düzeylerde olabilecektir.

Sürdürme aşamasındaki şirketler mevcut Pazar paylarına ufak artışlar eklemeye çalışır, uzun

sürede karlılık sağlayacak kapasite artışına yönelik yatırımlardan çok mevcut kapasiteyi iyileştirecek, maliyetleri düşürecek, darboğazları aşacak yatırımlara yönelirler.

Hasat döneminde finansal olarak karlılık ve yatırımların geri dönüş oranları öncelikli amaçlar haline gelmiştir. İşletmeye yatırılan sermayenin karlılığı geri dönüşü, ortakların elde ettiği kar payları öncelikli hale gelir. Hasat evresindeki işletmeler nakit akışlarını en iyi hale getirecek operasyonlara yönelirler. Yatırımlara aktarılan sermaye en az düzeye inmiştir. Amaç mevcudu korumak, mevcut kaynaklarla elde edilebilecek en yüksek karı elde edebilmektir. Bu evredeki işletmeler nakit akışını maksimum düzeye çıkarırken sermaye ihtiyaçlarını minimize etmeye çalışırlar.

Her evre kendine has koşullara, uğraş ve amaçlara sahip olduğundan dolayı bir Dengeli Ölçüm Kartı çalışmasında işletmenin içinde bulunduğu evre dikkatlice irdelenmeli, bu evrenin kısıt ve içeriğine göre amaçlar belirlenmeli, bu amaçlar doğrultusunda ölçütler oluşturulmalıdır.

İşletmelerin tüm yaşam evrelerinde ortak olarak kullandıkları 3 temel amaç bulunmaktadır (Tekeli, 2003: 58);

- 1- Gelir artışı ve uygun ürün hizmet bileşimi
- 2- Maliyetlerin düşürülmesi ve verimlilik artışı
- 3- Aktiflerin kullanımı ve yatırım stratejisi

Tüm evrelerde bu temel amaçlar göz önüne alınmakla birlikte her evrede bu üç noktanın tüm finansal amaçlar içindeki payı değişmektedir.

Müşteri Boyutu: İşletmelerin, “Vizyonumuza ulaşmak için müşterilerimize nasıl görünmeliyiz” sorusuna cevap aradıkları boyuttur. Müşteri boyutunda öncelikle hedef müşteriler belirlenmelidir, sonrasında sunulacak değer önerisi tanımlanmalıdır. Uygulanacak diğer adımlar, müşterinin kazanılması, tatmini, devamlılığının

sağlanması, müşteri karlılığının artırılması ve Pazar payının istenen düzeye ulaştırılmasıdır.

Pazar bölümlere ayrıldıktan sonra, bizi finansal amaçlarımıza ulaştıracağını düşündüğümüz pazar kesimine sunulması planlan değer ve içeriği tanımlanır. Müşteri değer teklifleri, üretici şirketlerin mal ve ya hizmetleri vasıtasıyla hedef müşteri kesimlerinde sadakat ve tatmin yaratmak için sundukları nitelikleri temsil eder. Değer Önerisi Oluşturmada Üç Temel Strateji (Kaplan ve Norton, 2003: 93);

- 1- Müşteriye yakınlık
- 2- Operasyonel mükemmellik
- 3- Ürün Liderliği

Müşteri boyutunda müşteri ile ilişkinin safhaları ve seçilen değer önerisi stratejilerine göre ölçütler tanımlanır.

İç Operasyonlar: Bu boyut, “ Hissedarlar ve müşterilerimizi memnun edebilmek için hangi işlemlerde mükemmelliğe ulaşmamız gerekir?” sorusunun cevaplanmaya çalışıldığı boyuttur.

İç operasyonların incelenmesi için tanımlanmış en çok kullanılan model şirket içi işlemler değer zinciridir. Bu modeldeki üç temel süreç (Kaplan ve Norton, 2003: 130) ;

- 1- Yenileme
- 2- Operasyonlar
- 3- Satış sonrası hizmetler

Boyutla ilgili ölçütler modelde bulunulan konuma göre tanımlanırlar.

Öğrenme Ve Gelişme Boyutu: Bu boyutta, “Vizyonumuza ulaşmak için değişim ve gelişim yeteneklerimizi ne şekilde korumalıyız?” sorusuna cevap aranır. Çalışanlardan istenen çıktıların elde edilebilmesi için üç noktaya önem verilmelidir (Kaplan ve Norton, 2003: 162);

- 1- Personelin yetenekleri
- 2- Teknolojik alt yapı



### 3- Motivasyon ve çalışma ortamı

Ölçütler bu kategorilerin ışığında hazırlanır.

Ölçütler oluşturulurken şu adımlar takip edilebilir (Niven, 2002: 115);

- 1- Her boyut için amaçları tanımlamak
- 2- Her boyut için mümkün olduğunca çok ölçüt oluşturmak
- 3- Bu ölçütler içersinden stratejiye hizmet eden, stratejinin ve ilgili boyutun amaçlarının uygulanmasını kontrol edebilecek ölçütleri seçmek.

Önceki bölümde aktarıldığı üzere ilk olarak her boyut için amaçlar belirlenir. Sonrasında kilit yöneticilerle birlikte her bir boyutun mümkün olduğunca çok ölçütü oluşturulur. İlk aşamada ortaya atılan ölçüt önerilerinin amaçlarla veya strateji ile ilişkisi sorgulanmaz. Amaç her bir boyut için mümkün oluncaya kadar çok ölçüt oluşturmaktır.

İkinci aşamada ise tüm ölçütler içinden belirlenen amaçlarla ve strateji ile ilişkisi olanlar belirlenir ve diğerleri göz ardı edilir. Değerlendirmede şu kıstaslar kullanılabilir (Niven, 2002: 146);

1- Strateji ile ilişkisi: Ölçünün takibi ile başarısı takip edilen operasyon faaliyetinin veya konunun stratejinin başarılmasına etkisi ve bu etkinin düzeyi değerlendirilmeye çalışılır,

2- Ölçülebilirlik: Ölçütün takip edilmemesi kolaylık düzeyi değerlendirilmeye çalışılır. Mümkün olduğunca matematiksel ifadelerle ortaya konabilmeli, somutlaştırılabilmelidir.

3- Ulaşılabilirlik: İlgili ölçüt için gerekli verilerin rahat elde edebilme düzeyi değerlendirilir.

4- Kolay anlaşılma: Çalışanlar tarafından rahatlıkla anlaşılabilmesi, uygulanabilir olması gerekir.

5- Dengelilik: Bu ölçütün maksimum olması durumunda bundan olumsuz yönden etkilenebilecek başka bir ölçütün olup olmadığı değerlendirilir. Bu sayede hem ölçütler hem operasyonlar arasındaki denge gözetilmiş olur.

6- İlgililik: Ölçütün değerlendirilmek istenen prosesle ilgili düzeyi inceler.

7- Net tanımlama: Ölçütün farklı kişilerle farklı anlaşılması herhangi yazılı bir belgeden ölçütün açıklamasını okuyan herkesin ölçütle ilgili aynı kaniya ulaşma düzeyi önemlidir.

Üçüncü aşamada ise belirlenen ölçütler arasındaki ilişki ve hiyerarşi belirlenir. Böylece her bir boyut için ölçütler ve bu ölçütler arasındaki ilişki tanımlanır.

Kuruluş aşamasındaki işletmelerde pazarda istedikleri noktaya ulaşmak için yüksek yatırım yapmaktadırlar. Üretim kapasitesinin oluşturulması, dağıtım ağının kurulması, müşterilerle iletişim kanallarının kurulması, geliştirilmesi gibi yoğun sermaye gerektiren ve sonuçlarını ilerleyen dönemlerde alabilecekleri yatırımları gerçekleştirirler.

### 2.5.2 DÖK'ün Uygulanması

Dengeli Ölçüm Kartı, her şeyden önce bir yönetim felsefesi olarak düşünülmelidir (Yavuz, 2000: 32).

Stratejileri eyleme dönüştürmek için tasarlanmış olan performans karnesinin boyutları kurumun vizyonunu ve stratejisini desteklemektedir. Performans karnesinin her boyutunun içinde, o boyutla ilgili stratejik amaçlar oluşturulmuş ve bu amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmek için performans ölçütleri belirlenmiştir. Her performans ölçütü için hedefler konmuş ve hedef performansla ulaşmak için yapılması gereken girişimler belirtilmiştir (Kaplan ve Norton, 1996: 9).

DÖK içinde kullanılan hedef performans verileri, rakiplerle kıyaslanarak belirlenebilir. Hedefler, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak, rekabet etkinliği sağlamak ve finansal amaçlara ulaşmak için gerekli performans değerleridir (Horngren ve diğerleri, 2003: 449-450).

DÖK uygulamaya konduğunda, belirli dönemlerde kurumun gerçek performansı, performans karnesinde belirlenen ölçütlere göre ölçülmekte ve hedef

performanslarla karşılaştırılmaktadır. Her bir performans ölçütünün ölçümü sonucunda bulunan parasal tutar veya sayısal miktar performans karnesinin sonuçlarında yer almaktadır. Ayrıca, her bir performans ölçütü için en düşük olabilecek taban değeri, en yüksek olabilecek tavan değeri ve bu ölçüt için belirlenen hedef değer belirtilmektedir. Performans karnesinde her bir boyutun toplam içinde yüzdelik bir ağırlığı vardır ve bütün boyutların ağırlıklarının toplamı yüzde 100'e eşittir. Ayrıca her bir boyutun içindeki her bir performans ölçütünün de bir ağırlığı vardır ve her boyut içindeki performans ölçütlerinin ağırlıklarının toplamı da yüzde 100'e eşittir. Her bir performans ölçütü, belirlenen hedefe ulaşma oranına göre bir skorla derecelendirilmektedir. Daha sonra, performans ölçütlerinin sonuçları, o performans ölçütü için belirlenen yüzdelik ağırlık ile çarpılmaktadır. Bütün performans ölçütleri için elde edilen bu çarpım sonuçları toplanarak önce her bir boyutun performansı, daha sonra da kurumun toplam performansı hesaplanmaktadır (Youngblood ve Collins, 2003: 11-17).

Kaplan ve Norton (2001), strateji odaklı örgütlerin DÖK'ü uygularken beş ana ilkeyi takip etmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu ilkeler aşağıda verilmiştir.

#### 1. Stratejiyi Operasyonel Terimlere Aktarmak

Dengeli Ölçüm Kartı modeli, stratejiyi tutarlı bir şekilde tanımlamak ve aktarmak için bir çerçeve oluşturur. Strateji tanımlanamazsa, uygulanamaz. Stratejinin belirlenmesinde organizasyonun bütününe kapsayan misyon, başlangıç noktasını oluşturur; organizasyonun niçin var olduğunu tanımlar. Misyon ve ona eşlik eden işletmenin çekirdek değerlerinin de belirlenmesi gerekir. Organizasyonun vizyonu, ise bu süreci takiben organizasyonun gideceği yönü belirleyen bir gelecek resmi çizer ve bireylerin bu örgütü niçin ve nasıl destekleyebileceklerini anlamalarına yardımcı olur.

Stratejiyi operasyonel terimlere aktarırken faydalandığımız "Strateji haritası" adını verdiğimiz yeni çerçeve, stratejiyi tanımlamak için mantıklı ve kapsamlı bir yapı meydana getirir. Strateji haritaları ve Dengeli Ölçüm Kartları, endüstriyel döneme ait maddi varlıklar ölçüm sistemlerinin eksikliklerini gidermeye yönelik modeller ve uygulamalardır. Strateji haritalarındaki neden ve sonuç ilişkilerinin ölçüm bağlantıları, maddi olmayan varlıkların nasıl maddi (finansal) çıktılara dönüştürüldüğünü gösterir. Aynı zamanda işletmenin gideceği yönü gösterdiğinden önemli stratejik bilgileri

sağlar.

Strateji haritaları ve Dengeli Ölçüm Kartları bilgi bazlı ekonomide yönetim için gerekli ölçüm teknolojisini meydana getirir. Stratejilerini bir strateji haritasına döken organizasyonlar, tüm birimleri ve çalışanları için ortak ve anlaşılır bir referans noktası ve bilgi kaynağı yaratmış olurlar. Aynı zamanda organizasyonların stratejilerini bağlı, bütünleşmiş ve sistematik bir şekilde görebilmeleri için yardımcı olur.

## 2. Organizasyonu Stratejiye Uyumlu Hale Getirmek

Örgütsel performansın sağlanabilmesi için bağımsız stratejiler birbirine bağlanmalı ve bütünleştirilmelidir. Organizasyonlar geleneksel olarak finans, imalat, pazarlama, satış, mühendislik, satın alma gibi fonksiyonel uzmanlıklar çerçevesinde dizayn edilmiştir. Her bir fonksiyonun kendine ait bir bilgi birikimi, dili ve kültürü vardır. Bu fonksiyonel birimler, organizasyonların bu uzmanlaşmış fonksiyonlar arası iletişim ve koordinasyonda yaşadıkları büyük zorluklar nedeniyle, giderek strateji uygulaması karşısında önemli bir engel oluşturabilirler. DÖK uygulamalarında hedefler aracılığıyla stratejiye bağlanılır ve örgüt şemalarında kademelerin azaltılması yoluna gidilebilir.

## 3. Stratejiyi Herkesin Günlük İş Haline Getirmek

CEO ve üst kademe yeni bir stratejiyi kendi başlarına uygulamaya sokmada direnç ile karşılaşabilirler. Yeni bir stratejinin kabulü için organizasyonda bulunan herkesin aktif katılımı gereklidir. Strateji odaklı organizasyonlar tüm çalışanların stratejiyi anlamasını ve gündelik işlerini bu stratejinin başarısına katkıda bulunacak şekilde yürütmesini ister. Tepe yöneticiler için DÖK, organizasyona yeni stratejiyi iletme ve eğitme; kişisel kartlar ise kişisel hedefler ve ödül ve ücret sistemlerini belirlemek için önemli bir değerlendirme ve bilgi kaynağı olarak kullanılabilir.

## 4. Stratejiyi Bir Süreç Haline Getirmek

Şirketler yeni stratejilerini uygulamaya koymada günümüzde stratejik bütçe ve operasyonel bütçe olmak üzere iki tip bütçeye ihtiyaç duymaktadırlar DÖK, potansiyel yatırım ve girişimleri değerlendirmek için önemli bir stratejik bilgi aracıdır.

## 5. Üst Kademe Liderlik ile Değişimi Harekete Geçirmek

İlk dört ilke, araç, çerçeve ve destekleyici süreçler açısından Dengeli Ölçüm Kartı üzerine odaklanmaktadır. Strateji odaklı bir organizasyon yaratabilmek için süreçler ve araçların yanı sıra takım çalışmasına da ihtiyaç duyulmaktadır (Kaplan ve Norton, 2001).

ÖKT uygulamalarında başarılı olmak için işletmeler, aşağıdaki hususları dikkate almalıdırlar (McCunn, 1998: 34-35):

- DÖK'ü stratejik amaçlara ulaşmada bir yol olarak kullanmak: Stratejik amaçların işletmenin her kesimine aktarılmasında DÖK'ün etkin bir araç olarak kullanılması,
- DÖK uygulanmadan önce stratejik amaçları belirlemek: Stratejik amaçlar belirlenmeden DÖK'ün uygulanması hatalı sonuçlar doğuracaktır,
- DÖK uygulamalarında güçlü bir tepe yönetimi desteği bulmak ve ilgili yöneticileri inandırmak: Sorumluluğu yönetim muhasebesine bırakmadan işletmede her kemsin etkin bir şekilde katılımını sağlamak,
- Genel uygulamaya geçmeden önce pilot uygulama yapmak,
- DÖK'ün uygulanmasından önce işletmede her birim için sorumluluk belirlemek,
- DÖK'ü yukarıdan aşağıya doğru kontrol aracı olarak kullanmamak: Bu durum çalışanlar için isyan nedeni olacaktır,
- DÖK projesini standart hale getirmemek: DÖK ihtiyaca göre değişen esnek bir yapıya sahip olmalıdır,
- DÖK'ün kullanımında eğitim ve iletişim gereklerini göz önünde tutmak,
- Mükemmellik için karışıklığa neden olmamak,
- Yönetimin ek iş yükünü ve DÖK uygulamalarının maliyetini dikkate almak,
- Neye ulaşılmak istediğini bilmeden DÖK'ü uygulamamak,

Bir yöntem ne kadar iyi olursa olsun, eğer uygulaması iyi yapılmıyorsa

başarılı olması ve kurum için fayda sağlaması zordur. Bu nedenle, DÖK'ün başarı ile uygulanabilmesi ve DÖK uygulamasından beklenen sonuçların alınabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı konular vardır.

Dengeli Ölçüm Kartı uygulamasının başarılı olabilmesi için bir “değişim” programı olarak uygulanması gerekmektedir. Sadece ölçüm sistemi olarak uygulamaya konan DÖK programları genellikle başarısız olmaktadır. (Kaplan ve Norton, 1996).

DÖK'ün bir performans yönetim sistemi olduğu unutulmamalıdır. Yani, performansın sadece raporlanması yeterli değildir, her performans ölçütünün bir hedefi olmalı ve her performans ölçütünden sorumlu bireyler belirlenerek performanstaki gelişim izlenmelidir. DÖK uygulaması için seçilen bilgisayar yazılımının da performans yönetimine uygun olması gerekmektedir (Rousseau ve Rousseau, 1999: 25-29).

Dengeli Ölçüm Kartı uygulaması sırasında, kurum içindeki değişik düzeylerdeki performans karnelerinin birbiri ile bağlantısının kurulduğu bir altyapı oluşturulmalıdır. Farklı birimlerin ve süreçlerin dengeli ölçüm kartlarının birbirleri ile ilişkileri tanımlanmalı ve sonuç olarak ortak bir kurumsal performans raporu oluşturulmalıdır. İşletmenin mevcut finansal ölçütlerinin yanına bazı finansal olmayan ölçütleri eklemek bir DÖK oluşturulması için yeterli değildir. Her kurumun ve her biriminin kendine özgü stratejik hedefleri vardır ve performans ölçüt seti bu stratejik hedeflerle ilişkili şekilde oluşturulmalıdır (Kaplan ve Norton, 2001: 64-66)

Dengeli Ölçüm Kartı ile performans ölçümü yapılırken, stratejiden, değerlerden ve misyondan sapmadan, doğru şeyleri ölçmek gerekmektedir. Ölçütler, ulaşılmak istenen stratejik hedeflerle ilgili sonuçlar vermelidir. DÖK'te kullanılan performans ölçütlerinin stratejik önceliklerle uyumlu olması, karar vermede geçerli olması, oluşturulmasının ve kullanımının kolay olması, anlaşılır olması ve kurumdaki gelişmeleri destekleyici olması gerekmektedir (Lawton, 2002: 66) .

DÖK uygulamasının sonuçlarının çalışanlara yansıtılması gerekmektedir. Çalışanların ödüllendirilmesinde bireysel hedeflerin belirlenmesi, dikkat edilmesi gereken önemli bir konudur.

DÖK hazırlanırken ve uygulanırken yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi bir diyalog olması çok önemlidir. Yöneticiler ve çalışanlar, strateji haritası oluşturulurken, bağlantılar kurulurken, performans hedefleri belirlenirken, sonuçlar analiz edilirken ve sonuç çıktıları faaliyete dönüştürülürken, sürekli iletişim içinde olmalıdır.

Dengeli Ölçüm Kartı tasarlanırken, stratejinin görsel hale getirilmesine ve çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilmesine dikkat edilmelidir. Bu da strateji haritaları yardımı ile olabilmektedir. Strateji haritaları, stratejilerin sadece tepe yöneticileri tarafından değil, organizasyonun her yerindeki çalışanlar tarafından da bilinmesine ve desteklenmesine ve dolayısıyla stratejilerin eyleme dönüştürülmesine yardım etmektedir. Eğer DÖK'ün bu işlevi öne çıkarılmazsa ve stratejiler çalışanlar tarafından anlaşılmazsa, bazı çalışanlar performans karnesini sadece mevcut performansı ölçmenin yeni bir yolu olarak görebilmekte ve DÖK'ten beklenen sonuçların alınması zor olabilmektedir. Hatta bazı çalışanların, DÖK'ü sadece raporlama yüklerini artıracak anlamsız bir araç olarak görme tehlikesi vardır (Olve ve diğerleri, 2004: 1-5).

Dengeli Ölçüm Kartı uygulaması, bilgi teknolojileri desteği ile yapılmalıdır. Microsoft Excel ve Powerpoint yardımı ile tablolar hazırlanıp sunumlar yapılabileceği gibi, hazır bir bilgisayar yazılımı da kullanılabilir. DÖK uygulamasında kullanılacak bilgisayar programının, strateji haritaları oluşturmaya, değişik düzeylerdeki karneleri birbirine bağlanmasına, hedef belirlemeye ve hedefleri sürekli izlemeye olanak sağlayacak bir yapıda olması gerekmektedir(Olve ve diğerleri, 2004: 5-7).

Dengeli Ölçüm Kartı'nın uygulamasının başarılı olmasında kurumun bilgi işlem sisteminin ve çalışanlarının önemli bir payı vardır. Ancak bu durum bazen DÖK sisteminin, bilgi işlem çalışanları tarafından yönlendirilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, performans karnesinin hazırlanması, bilgi sistem çalışanlarına bırakılmamalıdır. Dengeli Ölçüm Kartı, yönetimin sürekli gözetimi altında, farklı alanlarda çalışan kişilerden oluşan karma bir ekip tarafından oluşturulmalıdır (Rousseau ve Rousseau, 1999, 25-29).

### 2.5.3 DÖK'ün Uygulamasında Karşılaşılan - Karşılaşabilecek Sorunlar

Dengeli Ölçüm Kartı uygulamasında karşımıza çıkması muhtemel problemler, mücadele etmemiz gereken noktalar üç gurup altında toplanabilir. Bunlar ilk olarak uygulamaya başlamadan önce, uygulamayı gerçekleştirmek için gerekli kabiliyetleri elde etme döneminde karşılaşılan problemler, ikinci olarak tasarım aşamasında karşımıza çıkması muhtemel problemler ve üçüncü olarak da uygulamaya başladıktan sonra karşımıza çıkan problemlerdir. Her bir problem kök nedenlerine kadar irdelenmeli ve motivasyonumuzu arttıracak, sinerji oluşturacak şekilde çözülmeye çalışılmalıdır (Anand, 2005: 2-20).

Uygulama öncesindeki problemler yöneticilerin eğitim-bilgi düzeyleri, ufukları ve yönetim tarzlarının, işletmenin ortaklık yapısının bir sonucudur. Bu nedenle bu maddelere bulunacak çözümler çeşitli yönetim teknikleri ve ya çalışmalarının haricinde yöneticilerin eğitimleri ve günümüz rekabet koşulları ve bunlara göre rekabet araçlarının tanıtımını da içeren bazı çalışmaları da gerektirebilir. Öncelikle yönetim kademesinin yeni projeye hazırlanması ve DÖK'ün gerektirdiği niteliklere sahip hale getirilmeleri sağlanmalıdır.

Uygulayabilme Yeterliliği ile ilgili sorunlar ve çözüm önerileri (Anand, 2005: 2-20) :

- 1-Tüm işletmeyi kapsayacak düzeyde planlamaların olmayışı
- 2- Diğer yönetim teknikleri ile oluşan karmaşa
- 3- Herhangi bir stratejiye sahip olmama
- 4- Prosesin sahibinin olmaması
- 5- Şirketin büyük bölümüne bir ailenin sahip olması
- 6- Ölçülmekten korkma
- 7- Bu konu için para harcama isteksizliği

Maddeler tek tek incelendiğinde ise ilk maddedeki tüm işletmeyi kapsayacak düzeyde planlama kültürünün ve çalışmalarının olmayışına çözüm çalışmanın kendisi, Dengeli Ölçüm Kartı'dır. DÖK'ün uygulanması ile işletme, kurumun tüm yönlerini



kapsayan bir planlama çalışmasını gerçekleştirmiş olacaktır.

İşletmede, mevcut zaman diliminde farklı yönetim teknikleri de uygulanıyor olabilir. DÖK bunlara eklenmiş ve takibi iyice karmaşıklaştıracak bir proje değildir. Bunun ötesinde DÖK ile uygulamakta olduğunuz tekniklerin hangilerinin gerçekten uygulanması gerektiğini hangilerinin ise elimine edilmesi gerektiğini görebilirsiniz

ve DÖK ruhu gereği bu çalışmalarla bütünleşmiş olacaktır. Sonuçta DÖK hem uygulanmakta olan tekniklerle entegre olacak hem de bu tekniklerin işletmenin amaçlarına ulaşmadaki önemini ortaya koyacaktır. DÖK diğer tekniklere bir alternatif değil bilakis tüm tekniklerin işletmenin amaçlarına ulaşması adına düzenlenmesinde ve birbirleri ile ilişkilerinin kurulmasında kullanılacak bir araçtır. Örneğin hem toplam kalite yönetimi uygulayan hem de CRM çalışmaları gerçekleştiren bir işletmede DÖK ile CRM ve TKY arasındaki ilişki ve bunların birbirlerine sağladıkları destek daha rahat görülebilir. CRM ile müşterinin kalite ve ürün hakkındaki beklentileri açığa çıkarılırken kalite yönetimi ile CRM çalışmaları ile elde edilen, müşterinin kalite ile ilgili beklentileri karşılanmış olur. Her iki teknik arasındaki ilişki DÖK'ün müşteri ve iç operasyonlar boyutlarını içeren strateji haritalarında net olarak ortaya çıkar. Teknikler arasında ilişki-iletişimin sağlaması yanında DÖK ile işletmenin amaçlarına bağlı olarak hangi tekniklerin ne zaman uygulanacağı da belirlenebilir, uygulamalar arasında önceliklendirme, düzenleme gerçekleştirilebilir (Kaplan ve Norton, 1999: 67).

Dengeli ölçüm Kartı çalışması şu an itibari ile bir performans değerlendirme sisteminden öte bir stratejik yönetim aracı haline gelmiştir. İster işletmenizin bir stratejisi olsun ve Dengeli ölçüm Kartı ile bunu hayata geçirin isterseniz mevcutta bir stratejiniz olmasın ve Dengeli ölçüm Kartı ile strateji konusunda ilk çalışmalarınızı yapmış olun her iki halde de Dengeli ölçüm Kartı ile şirketiniz bir stratejiye göre yönetiliyor hale gelecektir.

Tamamlanması ve ya bir sonuca ulaşması istenen her çalışmanın bir sahibi, savunucusu, destekleyicisi olmalıdır. Bir Dengeli ölçüm Kartı çalışmasına başlamadan önce mutlaka üst yönetimden bir kişinin bu projeye destek vermesini daha ötesinde bu projeyi sahiplenmesini sağlamak gerekmektedir. Özellikle projenin tasarım ve uygulama bölümlerinde karşılaşılabilecek dirençler nedeniyle projenin üst

yönetimden bir kişi tarafından sahiplenilmesi oldukça önemlidir. Üst yönetimin desteğini sağlamak için (Niven,2002) ;

1- DÖK'ü desteğini almak istediğiniz yöneticinin bakış tarzına uygun bir şekilde projenin sunulması gerekiyor. Örneğin finans kökenli bir yönetici ise DÖK'ün finansal göstergelerle olumlu etkilerinin ön plana çıkarıldığı, grafik göstergelerinin ve maddi sonuçların vurgulandığı bir sunum hazırlanmalıdır. Aynı şekilde insan kaynakları kökenli bir yöneticiye DÖK'ün çalışanlara bakan yönlerini eğitim ve geliştirme boyutunu ön plana çıkaran bir sunum yapılmalıdır.

2- Yöneticiler genellikle “Nasıl” ile değil “Ne” ile uğraşırlar, sonuca odaklanırlar. Bu nedenle yöneticiye DÖK ile elde edilmesi planlanan net ve onların istediği tarzda sunmak gerekir.

3- Sadece beklentileri, planlananları anlatmak yeterli olmayabilir. Benzeri şirketlerde gerçekleştirilen DÖK uygulamaları ve elde edilen reel ve nefes kesen sonuçları anlatmak ilgili yöneticinin desteğini sağlamada yardımcı olabilir.

4- DÖK'ün önemini vurgulamak için uzun dönemde böyle bir çalışma yapmanın işletmeye neler kaybettirebileceğini göstermek etkili olabilir.

5- Yöneticilerin desteğini alma konusunda en önemli nokta yöneticilerin DÖK ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmalarını sağlamak, bunun için gerekli eğitimin alınmasını sağlamaktır.

Herhangi bir projenin aile şirketlerinde uygulanması oldukça zorlu bir süreçten geçer. Çünkü aile şirketlerinde sadece işletmenin geleceği konusundaki düşünceler değil aile bireyleri arasındaki ilişki ve dengeler de projelerin değerlendirilmesi ve uygulamaya alınması konusunda önemli etkilere sahiptir. Bu nedenle aile şirketlerinde uygulanacak tüm geniş çaplı projelerde olduğu gibi DÖK çalışması için de Kurumsal şirketlerde uygulanan tanıtım ve kabullendirme çalışmalarının ötesinde gerekirse birey birey, aile şirketlerinde yönetici psikolojisi ve işletme yönetimi konularında profesyonel destek de alarak, yeterli ve uzun dönemli desteği sağlayacak çalışmalar gerçekleştirilmelidir.

Yöneticiler de dâhil olmak üzere işletmede görev alan herkesin ortak bir korkusu vardır; ölçülmek ve değerlendirilmek. İnsanlarda bu korkunun ortadan

kalkması için gerekli psikolojik destek sağlanmalı, motivasyon çalışmaları gerçekleştirilmelidir. Tüm yöneticiler yeni projelere şüphe ile yaklaşır ve hep aynı soruyu sorarlar; Benim kazancım ne olacak? Yöneticilere DÖK'ün sağlayacağı maddi kazançları veya tasarrufu net şekilde ortaya koymak, bu konuda yapılacak yatırımın getirilerinin yapılacak harcamalardan çok daha fazla olacağını göstermek gerekir.

İkinci bölümdeki sorunlar teknik konularla ilgi sorunlardır ve çözümleri teknik bilgi ve alt yapıyı gerektirmektedir. Tasarım aşamasında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri;

- 1- Yanlış DÖK koordinatörünün seçimi, kaynak kısıtları,
- 2- Geliştirilmemiş yönetim bilişim sistemleri, veriye ulaşılabilirlik ve organizasyon yapısı bozukluğu,
- 3- Açık konuşmaktan çekinme, aksayan yönleri paylaşmama,
- 4- Çok fazla ölçüt oluşturulması, yanlış ölçütlerin oluşturulması, ölçütler için yanlış hedeflerin oluşturulması,
- 5- Çok fazla projenin uygulamada olması,

DÖK'leri geliştirilecek koordinatör işletmeyi çok iyi tanımalı hem çalışanları çok iyi bilmeli hem de işletmenin tamamını bir bütün olarak görebilmelidir. Çalışanlar nezdinde saygı gören, hem teknik hem kişilik özellikleri ile saygı duyulan, çalışanlarca kabullenilmiş ve kredisi yüksek biri olmalıdır. Aynı zamanda iyi bir analist ve takım çalışmasına yatkın olmalıdır. Tüm projelerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri bilgi eksikliği daha da kötüsü bilgiye ulaşma konusundaki yetersizliklerdir. Eksik bilgi bloklarından bize en büyük sorunu çıkarabilecek olanlar organizasyon yapısı ve geçmişe dönük performans ölçüm sonuçlarıdır. Bazı noktalarda merkezin yeterince bilgilendirilmediği alt yapılanmalar ve çalışma gurupları olabilmektedir. Bu bilgilerin elde edilmesi kritik öneme sahiptir. Bu nedenle projenin en başında hangi bilgilere ihtiyaç duyulacağı ve bu bilgilerin hangi kanallardan sağlanabileceği konusunda detaylı bir çalışma yapılması gerekmektedir. DÖK'ün dizaynı aşamasında belki de onlarca kişiyle iletişim kurulması, toplantılar yapılması gerekebilir. Bu toplantılarda karşılaşılabilecek en önemli sorun insanların sahip oldukları bilgiyi çeşitli

endişelerinden dolayı, paylaşmak istememeleridir. Çalışanlar kendilerinin toplantı ve ya görüşmenin sonuçlarından olumsuz sonuçlar elde edebileceklerini düşünerek aksayan, problemleri noktaları açıklamaktan çekineceklerdir. Bu nedenle toplantının başında elde edilecek verilerin hangi amaçla ve nasıl kullanılacağı, toplantının hangi sonuçları doğurabileceği net olarak anlatılmalı, insanların endişe ve korkuları görüşmenin en başında bertaraf edilmelidir. Toplantı sürecinde insanların rahatça konuşabilecekleri, samimi bir ortam sağlanmalıdır (Akgül, 2006: 43).

Gereğinden fazla sayıdaki ölçüt, ölçümlerin yapılmasında ve takibinde zorluklara ve karmaşaya sebep olacaktır. Yetersiz sayıda ölçüt ise işletme performansının istenen düzeyde takip edilmesine imkân tanımayacaktır. Bu nedenle hem işletmenin amaçlarına ulaşmasında kilit rol oynayan tüm noktaların kontrolünü sağlayacak hem de karışıklığa ve yoğunluğa sebep olmayacak miktarda ölçüt oluşturulmalıdır. Ölçüt sayısı dışında neyin ölçüldüğü de önemlidir. Oluşturulan ölçüt ile işletme amaçları arasında net bir bağ oluşturulabilmelidir. Ölçütler kapsamındaki diğer sorun ölçütler için oluşturulan hedefler ve bu hedeflerin yıllara göre değişimidir. Hedefler çok yüksek değerlerde ise çalışanlar nasıl olsa bu hedefe ulaşmam imkânsız düşüncesi ile en baştan demotive olabilirler. Tersinde ise çok düşük düzeydeki hedefler çalışanların kapasitelerini tam olarak değerlendirememelerine ve elde edilebilecek performansın çok daha azı ile yetinilmesine neden olabilir. Bu nedenle hedeflerin düzeylerinin belirlenmesindeki dengeye azami özen gösterilmelidir (Kaplan ve Norton, 2001).

Son bölümdeki problemler uygulamaya yönelik sorunları içermektedir. Uygulama aşamasında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri;

- 1- Yöneticinin düşüncesinin dışına çıkamama,
- 2- Toplantıların zamanında yapılmaması,
- 3- Dengeli ölçüm kartı sistemine sık sık müdahale, kısa vadeler DÖK üzerinde değişiklik yapmak, sabırsızlık,
- 4- Sahiplenme, iletişim eksikliği ,

Çalışanlar yöneticilerini takip etme ve onun düşünceleri ve isteklerinin dışına çıkmama eğilimindedir. Yöneticiler ise DÖK çalışmasını ve yoğunluğunu mevcut

problemleri saklamak, göz önünden uzaklaştırmak için kullanabilirler. Bunun için proje yöneticisine-koordinatörüne çok daha üst yöneticilerin vekâlet vermesi sağlanmalı, proje yöneticisinin yetkileri ve etkinliği geliştirilmeye çalışılmalıdır. Uygulamada karşılaşılabilecek diğer bir problem ise DÖK ile ilgili toplantılara yeterince zaman ayrılmaması, önem verilmemesi, DÖK çalışmaları için bir araya gelinildiğinde farklı konuların görüşülmeye başlanmasıdır. Haftada en az 3-4 saatlik bir zaman diliminin sadece ve sadece DÖK toplantılarına ayrılması gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 2003).

DÖK çalışmasının sonuçlarını çok kısa vadede görmeyi beklemek ve istenen sonuçlara kısa zamanda ulaşamadığı için DÖK çalışmalarına, sistemine sık sık müdahalede bulunmak, değişiklik yapmaktır. Sonuçlar 3-4 aylık dilimlerde tartışılmalı ve kesin neticeler için en az bir sene beklenilmeli, bir sene sonunda istenen sonuçlara ulaşamazsa sistem üzerinde revizyonlar gerçekleştirilmelidir. En önemli sorunlardan biri ise çalışanların projeyi sahiplenmemesi, yapılan çalışmaların ve sonuçlarının çalışanlara yeterince aktarılamamasıdır. Tüm ölçüt sahiplerinin ilgili ölçüt ve hedefleri, çalışmaları ve sahiplenmeleri ve sorumluluklarını üstlenmeleri sağlanmalıdır. Tüm çalışanları kapsayan ve her çalışan gurubunun özelliklerine göre farklı yöntem ve içeriklere sahip iletişim kanalları oluşturulmalıdır ve bu kanalların aktif şekilde kullanılması sağlanmalıdır. Ödüller, takdir dolu sözler, çeşitli ortamlarda onore edici sözler ve tebriklerle tüm çalışanların projeye istekli şekilde katılımları sağlanmalıdır (Akgül, 2006, 47).

## BÖLÜM III

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DENGELİ ÖLÇÜM KARTI (BALANCED SCORECARD) UYGULAMALARI

#### 3.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Kapsamı

Otel işletmelerinin geçmişten günümüze uygarlık tarihiyle koşut bir gelişme gösterdiği söylenebilir. Seyahat eden insanların öncelikle konaklama, yeme içme gereksinimlerini karşılamak üzere yapılan konaklama işletmeleri başlangıçta çok ilkel bir biçimde barınma alanları olarak ortaya çıkmış, giderek yerlerini birkaç odalı ve konuklarının (çoğunlukla seyyahların) diğer kimi temel gereksinimlerini karşılayabilecekleri küçük hanlara dönüşmüştür. Daha sonra Do uda ticaret yolları üzerinde günümüz motellerine benzeyen kervansaraylar da konaklama sisteminin temel unsurları arasına katılmıştır (Emeksiz, 2002: 16).

Konaklama işletmeleri turistlerin geçici konaklama, yeme-içme kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir (Erarslan, 1994: 1). Kozak ve Kozak (2000) da turistlerin, ikamet ettikleri yerlerden ayrılarak tekrar aynı yere dönünceye kadar geçen süre içerisindeki seyahatleri sırasında gereksinme duydukları ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlence ve diğer gereksinimlerini karşılayan faaliyet alanlarının tümüdür şeklinde tanımlanmaktadır.

Turizm sektöründen yararlanan turistlerin seyahat nedenleri, seyahat şekilleri, bir yerde konaklamadan bekledikleri yararlar, gelir düzeyleri, zevkleri birbirlerinden son derece farklı olduğu gibi turizm şekilleri ve işletmelerin kurulacakları mahallerin farklılıkları, konaklama işletmelerinin de farklı olmasını zorunlu kılmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993: 16).

Olalı ve Korzay'a (1989) göre Konaklama işletmelerinin temel özellikleri öyledir:

Bu işletmeler kuruluş aşamasında ve faaliyetleri sırasında büyük sermayeye gereksinirler, bina ve donatım gibi sürekli kullanım malzemeleri işletme faaliyetlerinde önemli yer tutar. Talebin önceden kestirilmesinin güçlüğünden ötürü risk faktörü yüksek olup, başarı için büyük bir iş bölümü ve eş güdüme gereksinim duyulur. İç ve dış pazara hitap ettiklerinden satış önemlidir, verimliliği artırma yöntemlerine sıkça başvurulur. Bu endüstrinin temelini insana dayanması nedeniyle; sosyal sorunların çok olmasının yanı sıra, çalışanların kendilerinden hizmet bekleyenlerin maddi manevî gereksinimlerini karşılarken toleranslı bir yapıya sahip olmalarına ve iyi bir eğitime gereksinim duyulmaktadır.

### 3.1.1 Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Konaklama sözü veya kelimesi sadece otelleri içeren bir kavram değildir. Motel, oberj, pansiyon gibi tesislerde konaklama tesisi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinin sınıflandırılması yararlı olmaktadır (Akgöz, 2003: 2).

Türkiye’deki otel işletmelerinin sınıflandırılması ve niteliklerinin belirlenmesi Turizm Bakanlığı tarafından yayınlanan bazı yönetmeliklerle düzenlenmiştir. 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu’nun 37. maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendi hükmüne göre Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliğine göre Konaklama işletmeleri iki grupta incelenmektedir (Batman, 2003, 24);

1. Turistik Olmayan Konaklama Tesisleri: “Turizm İşletme Belgesi” olmayan ve yerel yönetimler tarafından sınıflandırılıp denetlenen konaklama işletmeleridir.

2. Turistik Konaklama İşletmeleri: ‘Turizm İşletme Belgesi’ olan ve Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından sınıflandırılıp denetlenen konaklama işletmeleridir. Konaklama tesisleri altı bölümde incelenebilir; Oteller (Bir yıldızlı, ki yıldızlı, Üç yıldızlı, Dört yıldızlı, Be yıldızlı). Moteller. Tatil Köyleri (Dört yıldızlı, Be yıldızlı). Pansiyonlar. Kampingerler. Apart Oteller. Hosteller.

Otel: Oteller, sağladıkları bir ulusun veya bir toplumun, maddi refahını oluşturan toplam mal ve hizmetlere katkıda bulunurlar. Birçok yerde oteller,

kendilerine harcama yapabilme imkanıyla gelen ve bu imkanı kullanmaya hazır olan konukları kendine çeken önemli işletmelerdir (Usta, 2001: 183).

Otel işletmeleri, hizmet sektöründe olmaları nedeni ile gerek hizmet sunmada, gerekse fonksiyonlarını yerine getirmede büyük ölçüde insan gücünden yararlanır. Hizmetlerin yürütülmesinde müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insanın rolü ve önemi büyüktür. Bu nedenle otelcilik sektörü emek yoğun sektör olarak nitelenmektedir (Batman, 1999: 15).

Oteller genellikle konaklama ihtiyaçlarının yanı sıra turistlerin yeme-içme, eğlenme ve alış-veriş gibi gereksinimlerini karşılayacak yan tesislere de sahip bulunmaktadır. Bir otelin sunabileceği hizmetlerin türleri nitelikleri, otelin büyüklüğüne bulunduğu yere ve daha çok hangi türde turiste yönelik olarak çalıştığına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Günümüzde otelcilik anlayışına göre odaların yalnızca geceleme amacına yönelik yatak odası olarak değil, içinde yaşanılacak ve oturulacak biçimde tasarlanması ve günlük yaşamın tüm gereksinimlerini karşılayabilecek eşya ve araçlarla donatılması aranmaktadır (Barutçugil, 1989: 53).

Otelleri çeşitli kriterler açısından aşağıdaki şekilde gruplamak mümkündür;

- a) Kuruluş yeri ve amacı bakımından oteller;
  - Termal oteller
  - Resort oteller
  - Kongre-iş otelleri
  - Spor otelleri (golf otelleri)
- b) Ulaşım amaçlarıyla bağlantıları bakımından oteller;
  - Terminal otelleri
  - Gar otelleri
  - Karayol-kavşak otelleri
  - Havaalanı otelleri
- c) Yönetim- mülkiyet bakımından oteller;



- Yönetici-sahip oteller
- Kamu otelleri
- Karma oteller
- Franchising oteller
- d) Kapasite bakımından oteller;
  - Çok küçük ölçekli oteller (0-50 oda)
  - Küçük ölçekli oteller (50-100)
  - Orta büyüklükte oteller (100-299)
  - Büyük oteller (300 ve üstü oda)
- e) Belgelerine göre oteller;
  - Turizm belgeli oteller
  - Belediye belgeli oteller
- f) Yıldız sistemine göre oteller;
  - 1 yıldızlı oteller
  - 2 yıldızlı oteller
  - 3 yıldızlı oteller
  - 4 yıldızlı oteller
  - 5 yıldızlı oteller

Türkiye’de turizm belgeli oteller yıldız sistemine göre sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmada 1,2,3,4,5 yıldızlı otellerin asgari nitelikleri belirtilmektedir (Tunç ve Saç, 1998: 51-52)

Motel: Motel, karayolları üzerinde ve yakın çevrelerinde, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve gerektiğinde, araçlarının bakımı ve küçük onarım ihtiyaçlarını karşılayan en az on odalı konaklama işletmeleridir.

Birbirinden yarı küçük evlerden oluşan moteller olduğu gibi, tek yapı içinde iki veya üç katlı motellerde bulunmaktadır. Şehirlerin kalabalık ve gürültülü

yaşamından uzak, park sorunu olmayan motellerde odalar genellikle sade fakat tüm günlük gereksinimlerini karşılayacak tarzda donatılmıştır. Moteller özellikle bağımsız olmak üzere kendi hizmetini kendi görmek, doğaya daha yakın olmak ve ucuz bir konaklama hizmeti satın almak isteyen kişiler için uygun nitelik taşımaktadır (Barutçugil, 1989: 53).

Tatil köyü: Büyük yerleşim merkezlerinden uzakta, kara deniz ve havayolu ile bağlantısı olan ve doğal güzellikler ya da arkeolojik değerler yakınında kurulmuş, rahat bir konaklama yanında eğlence ve spor hizmetlerinin de sağlandığı en az elli odalı işletmelerdir.

Pansiyon: Esas fonksiyonu konaklama gereksinimini karşılamaya yönelik olmakla birlikte, istendiğinde yiyecek ve içecek hizmeti de verebilen ucuz temiz bir aile işletmesi şeklinde çalışan konaklama işletmesidir.

Kamping: Karayolları güzergahları ve yakın çevrelerinde, kent girişlerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle turistlerin kendi olanakları ile geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor gereksinimlerini karşıladıkları konaklama tesisleridir.

Oberj: Kış sporları yapmak, doğal güzelliklerden yararlanmak, avlanmak ve sakin bir ortamda dinlenme gereksinimlerini karşılamak amacıyla kırsal kesimde kurulan konaklama işletmeleridir.

Termal turizm işletmeleri: Bu işletmeler kaplıca içme suyu, deniz suyu, çamur gibi maddeler veya solunum yolu ile veya mekanik ve elektrikli araçlarla, masaj, beden eğitimi gibi yöntemlerle, insan sağlığını koruma ve yenileme amacını taşıyan uygulamalardan birinin veya birkaçının gereğinde doktor gözetiminde yapıldığı ve konaklama işletmelerinde aranan niteliklere sahip işletmelerdir.

### 3.1.2 Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinin Genel Değerlendirmesi

Alanya’da 2007 yılında 8 Beş yıldızlı, 34 dört yıldızlı, 92 üç yıldızlı, 50 iki yıldızlı ve 13 adet de bir yıldızlı olmak üzere toplam 197 yıldızlı otel mevcut iken 2007 yılında 30 beş yıldızlı, 62 dört yıldızlı, 71 üç yıldızlı, 37 iki yıldızlı ve 6 bir yıldızlı olmak üzere toplam 206 yıldızlı otele ulaşmıştır. 2002 yılından bugüne kadar özellikle beş yıldızlı otel ve yatak sayısının dört kata yakın bir artış gösterdiği, görülmektedir. Üç yıldızlı birçok tesisin ise yıldızını yükselterek dört yıldızlı çıkması nedeni ile üç yıldızlı tesis sayısında bir azalma görülürken dört yıldızlı tesis sayısında ise iki kata yakın bir artış görülmektedir. Bu veriler ışığında son beş yıl içinde yeni yatırımların beş ve dört yıldız kategorisinde yoğunlaştığı görülmektedir. Yine bu dönemde Bakanlık belgeli apart otel sayısında iki katın üzerinde bir artış görülürken Belediye belgeli apart otel ve pansiyon sayısında yeni yatırımlara rağmen azalma göze çarpmaktadır.

Alanya’ da 2002 yılında mevcut tesislerin ortalama 161 yatak kapasitesi bulunmakta iken, bu rakam 2007 yılında 222 yatak büyüklüğüne ulaşmıştır. Bu veriler itibarı ile küçük ölçekli tesislerin kapandığı, yeni açılan tesislerin ise büyük ölçekli tesisler olduğunu söylemek mümkündür.

Kent turizminde önemli potansiyeli bulunan beş yıldızlı otellerin 10 adedi Okurcalar, 6 adedi Konaklı, 5 adedi İncekum, 4 adedi de Kargıcak’ta bulunmakta olup, diğer bölgelerde ise birer adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır. İlçede bulunan 30 adet 5 yıldızlı otelin 20375 yatak kapasitesine, 63 adet 4 yıldızlı otelin ise 31265 yatak kapasitesine sahip olduğu görülmektedir.

Tesis büyüklüklerinin tesis türleri bakımından incelenmesinde ise ilçede mevcut beş yıldızlı tesislerin ortalama 679, dört yıldızlı tesislerin 481, üç yıldızlı tesislerin 237 tatil köylerinin ise 498 yatak kapasitesi büyüklüklerinde olduğu görülmektedir.([http://www.altso.org.tr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=221&Itemid=290](http://www.altso.org.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=221&Itemid=290)).

## 3.2 Konaklama İşletmelerinde Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard) Uygulamaları

### 3.2.1 Dünyadaki Uygulamalar

1992 yılında ortaya atılan, performans değerlendirme ölçütü "Dengeli Ölçüm Kartı" sisteminin uygulanmasına bakıldığında özellikle Amerika'da çok büyük dikkat çektiği gözlemlenmektedir (Ittner and Larcker, 1998: 2004, 107-108). Avrupa ülkelerinde de uygulama alanı bulan bu yöntemin, yapılan bir anket çalışmasında, ankete katılan işletmeler tarafından, Almanya'da % 98, İngiltere'de % 83 ve İtalya'da % 72 oranında kullanıldığı tesbit edilmiştir. Ayrıca, aynı araştırma sonuçlarından her üç ülkede de, bu yöntemin kullanılmasının istenildiği anlaşılmıştır. Fransa'da ise DÖK uygulamasının ankete katılan işletmeler arasında sadece % 3 oranında kullanıldığı görülmektedir.. Bu araştırma dışında, Eylül 2000' de Harvard Business School tarafından yayınlanan DÖK'ün gelişim raporu adı altında yapılan anket çalışmasında da bu yöntemin kullanımına ilişkin önemli bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre DÖK'ü kullanan işletmelerin, bu yöntemi en fazla oranda, organizasyonu strateji ile aynı doğrultuya getirme amacıyla uyguladıkları görülmektedir. Ayrıca DÖK'ün ölçüm sonuçlarının, işletmelerde % 44 oranında üst ve orta yönetim düzeyinde çalışanlarca paylaşıldığı tesbit edilmiştir. Bunun yanısıra, DÖK kullanıcılarının %65'i projeyi birden fazla iş birimi için devreye almış buna karşılık %35 ise yalnızca bir iş biriminde BSC uygulamasını gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarından BSC'ın işletme çapında kullanılan, karşılaştırmalı bir araç olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca DÖK kullananların, % 53'ünün sonuçları aylık dönemlerde gözden geçirdiği, % 31'nin 4'er aylık dönemlerde gözden geçirdiği görülmektedir. Burada DÖK'ün başarısı için bunun sembolik olmaması ve belirli dönemlerde sonuçların gözden geçirilmesi gerektiğinin altı çizilmelidir. Gene, işletmeler arasında DÖK'ü uzun zamandır kullananların DÖK'ü prim sistemleri ile ilişkilendirdiği, kısa zamandır kullananların ise henüz azmin DÖK'Ü prim sistemleri ile ilişkilendirdiği araştırmanın bir başka sonucudur. Sonuç olarak, araştırma sonuçlarından DÖK'ün kullanımı ile, işletmelerin çoğunun organizasyonlarını, hedefleri ile aynı yöne getirmede başarılı olduğu tespit

edilmiştir (<http://www.danismend.com>).

DÖK tabanlı turizm sektöründe çeşitli araştırmalar yapılmıştır, bunların hepside işletme karını artırmaya yönelik araştırmalardır. Hilton otelleri konusunda yaptıkları araştırmada Huckestein and Duboff (1999), iş süreçlerin geliştirilmesinde kaynak gereksinimine ihtiyaç olduğu ve bu ihtiyaçların giderilmesi durumunda kâr artışının kısa bir zamanda gerçekleşeceği sonucuna varmışlardır. Denton ve White(2000)'a göre ise DÖK'ü kullanarak iki yıl boyunca konaklama işletmelerinde performansın geliştirilmesiyle ilgili çalışmalarda bulunmuştur.

Bu çalışmaların sonucunda DÖK uygulamaları konusunda aşağıda belirtilen faydalar sağlanmıştır (Evans, 2005);

- Yöneticiler kısa ve uzun dönemli başarı ölçülere odaklanma konusunda daha cesaretli olmuşlardır. Çünkü yöneticiler yaptıkları işlerin etkilerin daha çok farkına varmışlardır.
- Takım çalışmasını geliştirmiştir. Çalışanların ortak amaçlar konusunda birleşmelerini sağlamıştır.
- Performansı daha ölçülebilir hale getirmiştir. Bu DÖK sonuçlarından birisidir.
- DÖK zincir otellerde kullanıldığında, tutarlı ve düzenli bir bilgi akışı sağlayarak bilginin en iyi şekilde paylaşılmasında büyük rol oynamıştır.
- Şirket stratejisinin bütün örgüt içinde en tabana kadar yayılmasını sağlamıştır.
- Negatif sonuç doğurabilecek adımların daha önceden belirlenmesini sağlamıştır.

Dök'ün oluşturulması zaman içinde kaynakların birbirleriyle bağlantı kurması ve karmaşık bir sürecin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmalar strateji uygulamalarının zorluğu konusunda birleşmektedir. Bundan sonra strateji uygulamaları daha önceden nadiren kullanılan konaklama işletmelerinde daha detaylı bir şekilde kullanılabilir (Evans, 2005).

### 3.2.2 Türkiye'deki Uygulamalar

Dengeli Ölçüm Kartı doğası itibari ile ülkemizde uygulanabilirliği yüksek gözükmemektedir. Fakat bu gibi uygulamalar büyük ölçekli firmalarda uygulanabilir. Orta ölçekli firmalar, ülkemizde özellikle nakit akışı problemlerini çözmüş değillerdir. Bu sebeple bu tip uygulamaları lüks olarak görebilmektedirler. Yönetim bilgisinin düşüklüğü ise bir başka faktördür.

DÖK uygulaması maliyetli değildir. Sadece katılım gerekmektedir. Fakat Türk iş dünyasında sorunlara ya da en azından şirketlere her açıdan bakmasını bilen sınırlı sayıda profesyonel vardır. Bu konu da Türkiye açısından bir diğer dezavantajdır. Burada Türkiye, disiplinler arası bir yaklaşım sağlayabilir.

Yaşar Holding, bünyesinde işletilmekte olan Altın Yunus Çeşme Turistik Tesisler A.Ş.'de topluluk, temel amaç ve stratejik hedeflerine ulaşabilmek için bütünsel yönetim sistemini benimsemektedir ve uygulanan Performans Yönetim Sistemi, şirket hedefleriyle kişisel hedeflerin paralel olarak gerçekleşmesine yöneliktir. Performans değerlendirmesi sonuçları bireylere kişisel gelişim, kariyer planlama ve ödüllendirme/ücretlendirme konularında yansıtılmaktadır. Değerlendirmelerde, DÖK (Dengeli ölçüm kartı) tekniği baz alınarak oluşturulan değerlendirme sisteminde yıl başında seçilmiş ve hedeflerin üzerinde mutabık kalınmıştır ( <http://www.kisiselbasari.com/Bilgi.asp?ID=184>).

## **BÖLÜM IV**

### **ARAŞTIRMA YÖNTEMİNİN BELİRLENMESİ**

Birinci ve ikinci bölümlerde, tezin kavramsal boyutunu oluşturmak amacıyla literatür incelenmiş ve tartışılmıştır. Bu sayede araştırmanın uygulamasını gerçekleştirecek alt yapı oluşturulmuştur. Bu bölümde ise öncelikle uygulamaya ilişkin araştırma yöntemi belirlenecek daha sonra araştırmadan elde edilen veriler analiz edilerek araştırma bulguları sunulacaktır.

#### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; Alanya'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde Dengeli Ölçüm Kartının uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesidir. Bu amaçla DÖK'ün boyutlarını oluşturan yönergelerden oluşan anket formu oluşturulmuştur. Bu form belirtilen işletmelerin üst düzey yöneticilerinin konuya ilişkin tutumlarını ortaya çıkarmak için oluşturulmuştur ve likert ölçeği içermektedir. Böylelikle yöneticilerin konuya yaklaşımlarından hareketle DÖK'ün bu işletmelerde uygulanıp uygulanmayacağına karar verilebilecektir.

Belirlenen amacı gerçekleştirebilmek için aşağıda belirtilen konular hedeflenmiştir.

- DÖK'ün Alanya'daki otel işletmelerinde uygulanıp uygulanmadığının araştırılması.
- DÖK uygulanıyor ise otel işletmelerindeki performans değerlendirmeleri ile DÖK ölçütleri arasındaki ilişkinin kanıtlanması.
- İlişki var ise DÖK'ün performans değerlendirme üzerindeki etkilerinin neler olduğunun araştırılması.

- DÖK genel olarak Alanya'daki otel işletmelerinde kullanılmıyor ise bu durumun nedenlerinin araştırılması.

#### **4.2. Araştırmanın Yaklaşımı ve Yöntemi**

Araştırma, saptanan problemlere güvenilir çözümler aramak amacı ile planlı ve sistemli olarak verilerin toplanması, çözümlenmesi, yorumlanarak değerlendirilmesi ve rapor edilme sürecidir. Araştırma bir arama, öğrenme, bilinmeyeni biliniir hale getirilme çabasıdır (Karasar, 2000, s. 22). Zamanla nicel araştırmaların eğitim olgularını ve olaylarını açıklamadaki yetersizlikler ve bu araştırmaların sonuçlarının eğitim alanında yeterince yönlendirici olmaması gibi sınırlılıklar nitel araştırma yöntemlerinin eğitim alanında kullanılmasına neden olmuştur. İnsan davranışı esnek ve bütüncül bir yaklaşımla araştırılabilir ve bu yaklaşımla araştırmaya dahil olan bireylerin görüşleri ve deneyimleri büyük önem taşır (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.14).

#### **4.3. Örneklem Belirlenmesi**

Araştırmacının örneklem seçiminde kullanabileceği bazı yöntemler bulunmaktadır. Nitel araştırmada örneklem seçimi nicel yöntemde olduğundan biraz farklıdır. Öncelikle nitel araştırmada derinlemesine inceleme yapılması, büyük bir örneklem kullanılmasını zorlaştırmaktadır. Hatta bazı durumlarda tek başına bir birey araştırma örneklemini oluşturabilir (Şimşek ve Yıldırım, 2003).

Yapılan bu alan araştırmasında çalışmanın evreni Alanya bölgesindeki tüm 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleridir. Tüm çalışma evrenine ulaşılabileceği için örneklem seçilmeyerek tüm çalışma evreni kapsam içine alınmıştır. Araştırma Alanya Bölgesinde faaliyet gösteren 27 adet 5 yıldızlı ve 65 adet 4 yıldızlı toplam 92 adet otel işletmesinin yöneticileri ile sınırlandırılmıştır. Bunun sebebi ise bu işletmelerin



kapsam dışında bırakılan işletmelere göre daha büyük ölçekli olmaları ve profesyonel bir yönetime sahip oldukları düşüncesidir.

#### 4.4. Anket Formunun Niteliği

Araştırma aracı olarak kullanılan anket formu açıklayıcı bir ön mektup ve iki sayfadan oluşmaktadır. Ön mektupta çalışma hakkında bilgi verilmekte ve anketi cevaplayacak kişilere çeşitli açıklamalar yapılmaktadır.

Çalışmanın kuramsal altyapısını meydana getiren ikinci bölümü hazırlamak amacıyla yapılan literatür taraması anket sorularının hazırlanmasında temel oluşturmuştur. Bu kapsamlı literatür taramasına bağlı olarak taslak anket formu geliştirilmiştir. Daha sonra pazarlama konusunda uzman akademisyenlerden taslak anket formunu incelemeleri istenmiştir. Akademisyenlerin önerileri doğrultusunda kimi sorular değiştirilerek ve kimi yeni sorular eklenerek anket formuna son şekli verilmiştir. Anket formunda toplam 37 soru bulunmaktadır.

Anket formunun birinci bölümü otel yöneticilerinin Dengeli Ölçüm Kartı'na ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik önermelerden ikinci bölümü ise işletme yöneticilerinin ve işletmelerin özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Anket kapalı uçlu sorular ve Likert tipi ölçek kullanılarak hazırlanmıştır. Örneğin, Likert Ölçeği aşağıda örnek olarak verilen önermede daha iyi açıklanabilir:

İşletmemizin	Tam	Çok	Orta Derecede	Az	Hiç Katılmam
stratejik	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	(5)
seçenekleri	(1)	(2)	(3)		
belirlenmiştir				(4)	

Bu çalışmanın anketi hazırlanırken Likert ölçek sisteminin kullanılmasına iki nedenden dolayı karar verilmiştir. Bunlardan ilki araştırmanın amacının

gerçekleştirilebilmesi için araştırma örnekleme dahil olan kişilerin düşüncelerini öğrenmenin gerekliliğidir. Diğer neden ise Likert ölçeğinin tutum ölçümleme çalışmalarında gerek betimleyici gerekse keşfe yönelik istatistik tekniklerini kullanma açısından sağladığı kolaylıklardır. Kapalı uçlu soru, cevaplayıcıya olası cevap seçeneklerinin verildiği soru türüdür. Yapılandırılmış sorular ismiyle bilinen bu tür sorularda cevaplayıcı, sorular güvenilir ve hızlı bir şekilde cevaplar, araştırmacı da cevaplar hızlı ve güvenilir bir şekilde analiz eder (Mertens, 1998).

#### 4.5. Pilot Uygulama

Ön uygulama, anketin geçerlik ve güvenilirliğinin gözleme dayalı verilerle sorgulandığı bir aşamadır. Anketin taslak formundaki problemleri belirlemede kritik bir öneme sahip olan ve araştırmann hedef kitlesiyle benzer özelliklere sahip bir grup üzerinde yapılacak ön uygulama, geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edebilmek için çok önemli bir aşamadır (Mertens, 1998).

Anketin ön uygulaması 28 Şubat 2008 ve 16 Mart 2008 tarihleri arasında Alanya merkezde toplam 15 tane dört ve beş yıldızlı otel yöneticisi ile görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Görüşülen otel yöneticilerinde, işletmelerinin faaliyet süreleri dışında herhangi bir kriter dikkate alınmamıştır. Alanya bölgesinde en az iki yıldır faaliyet gösteren 30 tane dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine konu ile ilgili olarak başvurulmuş ve yalnızca görüşme talebini kabul eden işletmelerin yöneticileri ile ön uygulama gerçekleştirilmiştir.

Anket formlarının doldurtulmasında iki farklı yol izlenmiştir. İlkinde yöneticilere (sekiz kişiye) sorular anketör tarafından okunarak yöneticilerin soruları cevaplaması istenmiştir. Kullanılan ikinci yolda ise yöneticilerden (yedi kişi) anket formlarını anketörün yanında kendi kendilerine doldurmaları istenmiştir. Anket formlarının doldurtulması sırasında yöneticiler ile ortalama 45 dakika görüşülmüştür. Anket formlarını kendileri okuyarak dolduran yöneticilerin bu işlem için ortalama 15-20 dakika harcadıkları tespit edilmiştir.

Anket formu hazırlandıktan sonra, çalışmanın yürütülmesinde danışmanlık yapan öğretim üyesi ve ayrıca konu hakkında bilgi sahibi olan iki öğretim üyesinin görüşleri dikkate alınarak anketin araştırma konusunu ne ölçüde kapsadığı ve yansıttığı yönündeki değerlendirmeleri göz önünde bulundurularak anket formunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Daha sonra ön uygulama aşamasında anket formları doldurtulurken otel yöneticilerinin soruları algılama düzeyleri gözlemlenmiştir. Anket formları doldurtulduktan sonra her yöneticiye; ankette yer alan soruların içeriği, soruların sorulma şekli ve kullanılan kelimelerin anlaşılabilirliğine ilişkin görüşleri sorularak anket formunun içerik ve yapısal açıdan geçerliliği ve güvenilirliği sınanmaya çalışılmış ve sonuçta anket formu ile toplanacak olan verilerin geçerli ve güvenilir olacağı kanısına ulaşılmıştır.

Ön uygulamanın ardından hazırlanan anket formları 22 Mart 2008 ve 04 Nisan 2008 tarihleri arasında dağıtılmıştır. Anketlerin dağıtılması sürecinde üç farklı yöntem izlenmiştir. Bunlardan ilki posta yoludur. Bu yöntemle gönderilen anket formlarının geri dönüşünü kolaylaştırmak için anket ile birlikte üzerinde araştırmacının açık adresi ile birlikte posta pulu da yapıştırılmış bir zarf gönderilmiştir. Bu yöntemle 32 anket formu postalanmıştır. İkinci yöntem olarak 40 adet anket formu elden teslim edilmiştir. Son yöntem olarak bazı işletmelerin sezonluk faaliyet göstermesi nedeniyle yöneticilere ulaşamamış bu nedenle, geriye kalan işletmelere elektronik posta yolu ile ulaşılmıştır. Toplam 68 adet anket formunda geri dönüş sağlanmıştır. Bunlardan 67 tanesinin kullanılabilir nitelikte olduğu belirlenerek analiz kapsamına alınmıştır. Bu bağlamda ana kütle dikkate alındığında geri dönen 68 adet anket formu % 74' lük geri dönüş oranına karşılık gelmektedir.

#### **4.6. Veri Analizi**

Kullanılabilir nitelikte olan anket formlarındaki verilerin analizinde "SPSS for Windows 10.0 Sürümü (Statistical Package for Social Sciences - Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)" kullanılmıştır. Tabloların hazırlanmasında ise Microsoft Word programından yararlanılmıştır. Veri analizine başlamadan önce, veri girişinde yapılan

hataları tespit etmek ve varsa düzeltmek amacıyla tüm verilen frekans dağılımlarına bakılmıştır. Daha sonra verilerin analizine geçilmiştir.

#### 4.7. Araştırma Bulgularının Değerlendirmesi

Güvenilirlik testi sonucunda alpha değerinin 0,890 olduğu tespit edilmiştir. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha'sı 0,8 düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir. Bunun anlamı anket formunun genel olarak değerlendirilmesinde iç uyumun kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir.

Bu bölümde anket formuyla elde edilen veriler tablolar yardımıyla açıklanacaktır. Sonuçların istatistiki bakımdan anlamlı olup olmadıkları ve varsayımların doğrulanıp doğrulanmadığı değerlendirilecektir.

**Tablo 7:** Demografik Bulgular

	<b>Demografik Özellikler</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Bayan	23	34,3
	Bay	44	65,7
	Toplam	67	100
Yaş	18-24	6	9,0
	25-34	22	32,8
	35-44	23	34,3
	45-54	15	22,4
	55-64	1	1,5
	Toplam	67	100,0
Öğretim Durumu	İlkokul	2	3,0
	Orta okul	9	13,4
	Lise	16	23,9
	Ön lisans	9	13,4

	Lisans	19	28,4
	Lisansüstü	12	17,9
	Toplam	67	100,0
Görev Dağılımı	Genel Müdür	25	37,3
	Genel Müdür Yardımcısı	25	37,3
	Diğer	17	25,4
	Toplam	67	100
İşletmelerin Faaliyet Süreleri	0-3 yıl	11	16,4
	4-7 yıl	21	31,3
	8-11 yıl	20	29,9
	12-15 yıl	11	16,4
	15 yıl ve üzeri	4	6,0
	Toplam	67	100,0
İşletmede Kullanılan Performans Ölçüm Sisteminin varlığı	Evet	26	38,8
	Hayır	40	59,7
	Cevapsız	1	1,5
	Toplam	67	100,0
Otellerin Performans Değerlendirme Sıklığı	Yapmıyoruz	11	16,4
	Aylık	35	52,2
	Üç ayda bir	11	16,4
	Altı ayda bir	5	7,5
	Yıllık	4	6,0
	Cevapsız	1	1,5
	Toplam	67	100,0

Bu konu ile ilgili katılımcıların yaş grupları analiz edildiğinde, 23 otel yöneticisi (%34,3) bayan; 42 otel yöneticisinin (%62,7) bay olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların yaş grupları analiz edildiğinde, 6 otel yöneticisinin (%6,0) 18-24; 22 otel yöneticisinin (% 32,8) 25-34; 23 otel yöneticisinin (%34,3 ) 35-44; 15 otel yöneticisinin (%22,4 ) 45-54; 1 otel yöneticisinin (%1,5 ) 55-64 arası yaş aralığındadır.

Öte yandan anket formunu dolduran otel yöneticilerinin eğitim durumları incelendiğinde, 2 yöneticinin (%3,0) ilkokul; 9 yöneticinin (%13,4 ) ortaokul; 16 yöneticinin (%23,9) lise; 9 yöneticinin (%13,4) ön lisans; 19 yöneticinin (%28,4) lisans; 12 yöneticinin (%17,9) lisansüstü mezunu olduğu ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların işletmedeki görevleri incelendiğinde 25 yönetici (%37,3) genel müdür; 25 yönetici (%37,3) genel müdür yardımcısı; 17 yönetici (%25,4) diğer yönetici pozisyonlarında görev yapmaktadırlar.

İşletmelerin faaliyet süreleri incelendiğinde 11 otel (%16,4) 0-3 yıl; 21 otel (%31,3) 4-7 yıl; 20 otel (%29,9) 8-11 yıl; 11 otel (%16,4) 12-15 yıl; 4 otel (%6,0) 12-15 yıl arasında faaliyet göstermektedir.

“İşletmelerde kullandığınız belli bir performans ölçüm sistemi vardır” ifadesine 26 yönetici (%38,8 ) evet; 40 yönetici (%59,7) hayır olarak belirtmiş; 1 yönetici (%1,5) bu soruyu cevaplamamıştır.

“Otelin performans değerlendirmesini ne sıklıkla yapıyorsunuz” ifadesini 11 yönetici (%16,4) yapmıyoruz; 35 yönetici (%52,2) aylık; 11 yönetici (%16,4) üç ayda bir; 5 yönetici (%7,5) altı ayda bir; 4 yönetici (%6,0) yıllık olarak belirtmiş; 1 yönetici (%1,5) bu soruya cevap vermemiştir.

**Tablo 8:** DÖK Kullanımına İlişkin Görüşler.

İfadeler	Hiç Katılmam		Az Katılırim		Orta Derecede Katılırim		Çok Katılırim		Tam Katılırim	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Performans değerlendirmesinde yatırımın belirleyici bir faktör olarak kullanılması.	2	3,0	3	4,5	8	11,9	15	22,4	39	58,2
Performans değerlendirmesinde karlılığı artırmanın önemi					9	13,4	21	31,3	36	58,2
Performans değerlendirmesinde birim maliyeti azaltmanın belirleyici bir faktör olarak kullanılması.			1	1,5	5	7,5	30	44,8	31	46,3
Performans değerlendirmesinde gelirin yükselmesinin belirleyici bir faktör olarak kullanılması.	1	1,5			7	10,4	22	32,8	37	55,2
Performans değerlendirmesinde nakit dönüş süresinin belirleyici bir faktör olarak kullanması					12	17,9	17	25,4	38	56,7
Performans değerlendirmesinde verimliliği artırmanın önemi			1	1,5	9	13,4	18	26,9	38	56,7
Performans değerlendirmesinde müşteri karlılığının belirleyici bir faktör olarak kullanması					14	20,9	20	29,9	31	46,3
Performans değerlendirmesinde yeni müşteri kazanmanın önemi					12	17,9	19	28,4	35	52,2
Performans değerlendirmesinde müşteri sadakatinin önemi	2	3,0			10	14,9	22	32,8	33	49,3
Performans değerlendirmesinde müşteri memnuniyetinin önemi					10	14,9	19	28,4	37	55,2
Performans değerlendirmesinde pazar payının belirleyici bir faktör olarak kullanması			1	1,5	12	17,9	25	37,3	29	43,3
Performans değerlendirmesinde yeni ürün/hizmet geliştirmenin belirleyici bir faktör olarak kullanması			2	3,0	14	20,9	20	29,9	31	46,3
Performans değerlendirmesinde pazar tanımlamanın önemi			1	1,5	12	17,9	25	37,3	28	41,8
Performans değerlendirmesinde müşteri yönetiminin önemi	1	1,5			8	11,9	24	35,8	32	47,8
Performans değerlendirmesinde operasyonel sürecin belirleyici bir faktör olarak kullanılması			3	4,5	13	19,4	15	22,4	36	53,7
Performans değerlendirmesinde işletmenin iç çevresinin belirleyici bir faktör olarak kullanması					14	20,9	22	32,8	31	46,3
Performans değerlendirmesinde sorunları en aza indirmenin önemi			1	1,5	13	19,4	16	23,9	35	52,2

Performans değerlendirmesinde işletme yeteneğinin önemi					7	10,4	31	46,3	28	41,8
Performans değerlendirmesinde bilgi paylaşımının belirleyici bir faktör olarak kullanması					12	17,9	22	32,8	32	47,8
Performans değerlendirmesinde bilgi teknolojisinin alt yapısının önemi					13	19,4	26	38,8	28	41,8
Performans değerlendirmesinde bilgi teknolojisi uygulamalarının önemi	1	1,5			13	19,4	17	25,4	36	53,7
Performans değerlendirmesinde organizasyon kültürünün belirleyici bir faktör olarak kullanılması			1	1,5	8	11,9	21	31,3	37	55,2
Performans değerlendirmesinde çalışanların eğitiminin belirleyici bir faktör olarak kullanılması			2	3,0	6	9,0	14	20,9	21	31,3
Performans değerlendirmesinde çalışanların memnuniyetinin belirleyici bir faktör olarak kullanılması					10	14,9	22	32,8	33	49,3
Performans değerlendirmesinde çalışanların kendilerini geliştirme olanağının önemsenmesi					12	17,9	27	40,3	26	38,8
Performans değerlendirmesinde çalışanların fiziksel çalışma koşullarının önemsenmesi			1	1,5	10	14,9	28	41,8	26	38,8
Performans değerlendirmesinde çalışanların düşüncelerine değer vermenin belirleyici bir faktör olarak kullanılması					7	10,4	26	38,8	32	47,8
Performans değerlendirmesinde yeni pazarların performansının belirleyici bir faktör olarak kullanılması					9	13,4	21	31,3	35	52,2
Performans değerlendirmesinde yeni bir ürün tasarımının belirleyici bir faktör olarak kullanılması			1	1,5	14	20,9	17	25,4	33	49,3
Performans değerlendirmesinde büyümenin belirleyici bir faktör olarak kullanılması			1	1,5	20	29,9	19	28,4	25	37,3

“Performans değerlendirmemizde yatırımı belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır” ifadesine % 58,2 (39 yönetici ) tam katılım; %22,4 (15 yönetici) çok katılım; % 11,9 ( 8 yönetici) orta derece katılım; % 4,5 ( 3 yönetici) az katılım; % 3,0 (2 yönetici) hiç katılmam şeklinde belirtmiştir.



“Performans değerlendirmemizde karlılığı artırmayı önemsemekteyiz” ifadesine %58,2(36 yönetici) tam katılım; %31,3(21 yönetici) çok katılım; %13,4(9 yönetici) orta derecede katılım şeklinde belirtmiş % 1,5(1 yönetici) ise bu soruya cevap vermemiştir.

“Performans değerlendirmemizde birim maliyeti azaltmayı belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız” ifadesine % 46,3 (31 yönetici) tam katılım; % 44,8 (30 yönetici) çok katılım; % 7,5 (5 yönetici) orta derecede katılım; % 1,5 (1 yönetici) az katılım şeklinde belirtmiştir.

“ Performans değerlendirmemizde gelirin yükselmesini belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız” ifadesine % 55,2 (37 yönetici) tam katılım; % 32,8 (22 yönetici) çok katılım; %10,4 (7 yönetici) orta derecede katılım; % 1,5 (1 yönetici) hiç katılmam şeklinde belirtmiştir.

“Performans değerlendirmemizde nakit dönüş süresini belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız” ifadesine %56,7 (38 yönetici ) tam katılım; % 25,4 (17 yönetici) çok katılım; %17,9 (12 yönetici) orta derecede katılım şeklinde belirtmiştir.

“ Performans değerlendirmemizde verimliliği artırmayı önemsemekteyiz” ifadesine % 56,7 (38 yönetici) tam katılım; %26,9 (18 yönetici ) çok katılım; % 13,4 (9 yönetici) orta derecede katılım şeklinde belirtmiş ; % 1,5 (1 yönetici) bu soruya cevap vermemiştir.

“ Performans değerlendirmemizde müşteri karlılığını belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız” ifadesine %46,3 (31 yönetici) tam katılıyorum; %29,9 (20 yönetici) çok katılım; % 20,9 (14 yönetici) orta derecede katılım şeklinde belirtmiş; % 3,0 (2 yönetici) bu soruya cevap vermemiştir.

“Performans değerlendirmemizde yeni müşteri kazanmayı önemsemekteyiz” ifadesine % 52,2 (35 yönetici) tam katılım; % 28,4 (19 yönetici) çok katılım, %17,9 (12 yönetici) orta derece katılıyorum şeklinde belirtmiş, %1,5 (1 yönetici ) bu soruya cevap vermemiştir.

“ Performans değerlendirmemizde müşteri sadakatini önemsemekteyiz” ifadesine % 49,3 (33 yönetici) tam katılım; %32,8 (22 yönetici) çok katılım; % 14,8

(10 yönetici) orta derecede katılım, %3,0 (2 yönetici) az katılım şeklinde belirtmiştir.

“Performans değerlendirmemizde müşteri memnuniyetini önemsemekteyiz” ifadesini %55,2 (37 yönetici ) tam katılım; %28,4 (19 yönetici ) çok katılım; % 19,9 (yönetici ) orta derecede katılım şeklinde belirtmiş ve %1,5 (1 yönetici) bu soruya cevap vermemiştir.

“Performans değerlendirmemizde Pazar payını belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız” ifadesini, % 43,3 (29 yönetici) tam katılım; %37,3 (yönetici) çok katılım; % 17,9 (12 yönetici) orta derecede katılım; % 1,5 (1 yönetici) az katılım şeklinde belirtmiştir.

“Performans değerlendirmemizde yeni ürün/hizmet geliştirmeyi belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız” iadesini, % 46,3 (31 yönetici) tam katılım; %29,9 (20 yönetici) çok katılım; % 29,9 orta derecede katılım; % 3,0 (2 yönetici) az katılım şeklinde belirtmiştir.

“Performans değerlendirmemizde Pazar tanımlamayı önemsemekteyiz” ifadesini % 41,8 (28 yönetici) tam katılım; % 37,3 (25 yönetici) çok katılım; %17,9 (12 yönetici) orta derecede katılım; % 1,5 (1 yönetici) az katılım şeklinde ifade etmiş, % 1,5 (1 yönetici ) bu soruya cevap vermemiştir.

“Performans değerlendirmemizde müşteri yönetimini önemsemekteyiz” ifadesine % 47,8 (32 yönetici ) tam katılım; % 35,8 (24 yönetici) çok katılım; % 11,9 (8 yönetici) orta derecede katılım; % 1,5 (1 yönetici) hiç katılmam şeklinde belirtmiş, % 3,0 (2 yönetici) bu soruya cevap vermemiştir.

“Performans değerlendirmemizde operasyonel süreci belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız” ifadesini, %53,7 (36 yönetici ) tam katılım; % 22,4 (15 yönetici) çok katılım; % 19,4 (13 yönetici) orta derecede katılım; % 4,5 (3 yönetici ) az katılım şeklinde belirtmişlerdir.

“Performans değerlendirmemizde işletmenin iç çevresini belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız” ifadesini, % 46,3 (31 yönetici) tam katılım; % 32,8 (22 yönetici) çok katılım; % 20,9 (14 yönetici) orta derecede katılım şeklinde belirtmiştir.

“Performans değerlendirmemizde sorunları en aza indirmeyi önemsemekteyiz” ifadesine, % 52,2 (35 yönetici) tam katılım; % 23,9 (16 yönetici) çok katılım; %19,4 (13 yönetici) orta derecede katılım; % 1,5 (1 yönetici) az katılım şeklinde belirtmiş, % 3,0 (2 yönetici) bu soruya cevap vermemiştir.

“Performans değerlendirmemizde işletme yeteneğini önemsemekteyiz” ifadesine % 41,8 (28 yönetici) tam katılım; % 46,3 (31 yönetici) çok katılım; % 10,4 (7 yönetici) orta derece katılım olarak ifade etmiş, % 1,5 (1 yönetici) bu soruya cevap vermemiştir.

“Performans değerlendirmemizde bilgi paylaşımını belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız” ifadesini % 47,8 (32 yönetici) tam katılım; % 32,8 (22 yönetici) çok katılım; % 17,9 (12 yönetici) orta derecede katılım şeklinde ifade etmiş; % 1,5 (1 yönetici) bu soruya cevap vermemiştir.

“Performans değerlendirmemizde bilgi teknolojisi alt yapısını önemsemekteyiz” ifadesine, % 41,8 (28 yönetici) tam katılım; % 38,8 (26 yönetici) çok katılım; % 19,4 (13 yönetici) orta derecede katılım şeklinde belirtmiştir.

“Performans değerlendirmemizde bilgi teknolojisi uygulamalarını önemsemekteyiz” ifadesine, % 53,7 (36 yönetici) tam katılım; % 25,4 (17 yönetici) çok katılım; % 19,4 (13 yönetici) orta derecede katılım; % 1,5 (1 yönetici) hiç katılmam şeklinde belirtmiştir.

“Performans değerlendirmemizde organizasyon kültürünü belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız” ifadesini, %55,2 (37 yönetici) tam katılım; %31,3 (21 yönetici) çok katılım; % 11,9 (8 yönetici) orta derecede katılım; % 1,5 (1 yönetici) az katılım şeklinde belirtmiştir.

“Performans değerlendirmemizde çalışanların eğitimini belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız” ifadesine, % 31,3 (21 yönetici) tam katılım; % 20,9 (14 yönetici) çok katılım; % 9,0 (6 yönetici ) orta derecede katılım; % 3,0 (2 yönetici) az katılım olarak belirtmiş; % 35,8 (24 yönetici) bu soruya cevap vermemiştir.

“ Performans değerlendirmemizde çalışanların memnuniyetini belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız” ifadesine, % 49,3 (33 yönetici) tam katılım; %32,8 (22

yönetici) çok katılım; % 14,9 (10 yönetici) orta derecede katılım şeklinde belirtmiş; % 3,0 (2 yönetici) bu soruya cevap vermemiştir.

“Performans değerlendirmemizde çalışanların kendilerini geliştirme olanağını önemsemekteyiz” ifadesini, % 38,8 (26 yönetici) tam katılım; % 40,3 (27 yönetici) çok katılım; % 17,9 (12 yönetici) orta derecede katılım şeklinde belirtmiş; % 3,0(2 yönetici ) bu soruya cevap vermemiştir.

“Performans değerlendirmemizde çalışanların fiziksel çalışma koşullarını önemsemekteyiz” ifadesini, % 38,8 (26 yönetici) tam katılım; % 41,8 (28 yönetici) çok katılım; %14,9 (10 yönetici) orta derecede katılım; % 1,5 (1 yönetici ) az katılım şeklinde belirtmiş; % 3,0 (2 yönetici) bu soruya cevap vermemiştir.

“Performans değerlendirmemizde çalışanların düşüncelerine değer vermeyi belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız” ifadesine, % 47,8 (32 yönetici) tam katılım, % 38,8 (26 yönetici) çok katılım; % 10,4 (7 yönetici) az katılım şeklinde belirtmiş; % 3,0 (2 yönetici) bu soruya cevap vermemiştir.

“Performans değerlendirmemizde yeni pazarların performansını belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız” ifadesine, % 52,2 (35 yönetici) ta katılım; % 31,3 (21 yönetici) çok katılım; %13,4 (9 yönetici) orta derecede katılım şeklinde belirtmiş; % 3,0 (2 yönetici) bu soruya cevap vermemiştir.

“ Performans değerlendirmemizde yeni bir ürün tasarımını belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız” ifadesine, % 49,3 (33 yönetici) tam katılım; % 25,4 (17 yönetici) çok katılım; % 20,9 (14 yönetici) orta derecede katılım; % 1,5 (1 yönetici) az katılım şeklinde belirtmiş; % 3,0 (2 yönetici) bu soruya cevap vermemiştir.

“Performans değerlendirmemizde büyümeği belirleyici bir faktör olarak kullanmaktayız” ifadesini, % 37,3 (25 yönetici) tam katılım; % 28,4 (19 yönetici) çok katılım; % 29,9 (20 yönetici) orta derecede katılım; % 1,5 (1 yönetici) az katılım şeklinde belirtmiş; % 3,0 (2 yönetici) bu soruya cevap vermemiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Performans denilince ilk akla gelen finansal performans, işletmenin doğru bir şekilde değerlendirilmesi için yeterli değildir. Kaldı ki finansal performans müşteri memnuniyetinden etkilenir. Müşteri memnuniyeti işletme süreçlerinin etkin bir şekilde çalışması ile sağlanır. İşletme süreçlerinin etkin çalışması ise işletmenin bu süreçleri günün koşullarına göre yenilemesine ve işletme çalışanların sürekli olarak eğitilmesine ve işletme amaçları etrafında motive edilmesine bağlıdır. Bu zincirde neden-sonuç ilişkisi strateji ile performans ölçümü arasında bir köprü görevi görür ve bu köprünün kurulması dengeli ölçüm kartı tekniği ile mümkündür.

DÖK uygulamaları tüm dünyada işletmeler tarafından yoğun bir şekilde kullanılmakta ve her geçen gün bu sayı artarak devam etmektedir. Türkiye’de ise DÖK kullanımı geniş bir alana yayılmamıştır. Özellikle Türkçe literatürde konaklama işletmelerinde DÖK kullanımı ve işleyişi hakkında yapılmış yeterli çalışma bulunmamaktadır.

Hazırlanan anket çalışması Alanya bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde Dengeli Ölçüm Kartı uygulanabilirliğinin araştırılması amaçlıdır. Araştırma sonuçları DÖK’ün Alanya bölgesi genelinde uygulanabilirlik düzeyi hakkında bilgi vermektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular DÖK’ün boyutlarını oluşturan yönergeler açısından şöyle özetlenebilir;

Üst düzey yöneticilerin performans değerlendirmelerinde yatırımı % 80,6 oranında katılırim ifadesi ile belirleyici bir faktör olarak kullanmaktadırlar. Böylelikle işletmelerin yatırım çalışmalarının genel olarak stratejileri ile doğru oranda olduğu ortaya çıkmaktadır. İşletme vizyonunun ve stratejilerinin tam olarak açık bir şekilde ortaya konulmamış olması otel yöneticilerinin bir kısmının yatırım konusunda duyarsız kaldığını göstermektedir. Değerlendirme yapılmadan önce işletme amaçların açık bir şekilde otel yöneticileri tarafından ortaya konulması gerekmektedir.

Karlılığı artırmak konusunda yapılan değerlendirmelerde % 98,5 oranında katılırim ifadesiyle otel yöneticileri tarafından önemli bir faktör olarak kabul edildiği

görülmektedir. Karlılığı artırmanın tüm yöneticiler için önemli olduğu açık bir şekilde önemlidir. Karlılığın ölçülmesinde sadece finansal sonuçların değil, finansal olmayan sonuçlarında otel yöneticiler tarafından kullanılması gerekmektedir ki bunun sonucunda net bir ölçüm sağlanabilecektir.

Birim maliyetin azaltılması konusunda hemen hemen % 91,1 oranında belirttikleri ifadeyle tüm yöneticilerin duyarlı olduğu ortaya çıkmıştır. Birim maliyetin azaltılması çalışmaların departman bazında değil, sunulan tüm hizmet ürünlerini kapsayarak tüm işletme bazında yapılması gerekmektedir.

Gelirin yükseltilmesi konusunda tüm yöneticilerin % 99,5 oranında belirtmiş olduğu katılım ifadeesinde hem fikir olduğu görülmektedir. Yöneticilerin tümü işletmelerinin faaliyetlerini bu doğrultuda sürdürmektedirler. Bu döngünün devam edebilmesi için yöneticilerin maliyetin düşürülmesi konusunda daha detaylı çalışma yapması bunun yanında müşteri memnuniyeti, üretim kalitesi gibi hususlara da dikkate alması gerekmektedir.

Nakit dönüş sürecinin % 82,1 oranında belirtilen ifadeyle işleme yöneticileri tarafından belirleyici bir faktör olarak kullanıldığı ortaya çıkmaktadır. Müşteri bazında nakit dönüş süresinin kısaltılması işletme kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlayacaktır.

Verimliliğin artırılması % 83,6 oranında katılım ifadeyle yöneticiler tarafından performans değerlendirmesinde dikkate alınmaktadır. Otel işletmelerindeki personel değişim sıklığı, sunulan hizmetin kalitesi, müşterilerin beklenti düzeyi verimliliği yakından etkileyen unsurlardır. Verimliliğin artırılması konusunda hizmet kalitesinin artırılmasının, hizmeti sunan kişilerin eğitilmesinin etkisi büyük olacaktır.

Müşteri karlılığı % 97 oranında belirtilen ifade ile performansın değerlendirmesinde belirleyici bir unsur olduğu ortaya çıkmaktadır. Müşteri karlılığı sunulan ürünün soyut olması nedeniyle otel işletmeleri açısından son derece önemlidir. Sunulan hizmetin çeşitliliği, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması işletmelerde müşteri karlılığını olumlu yönde artıracaktır.

Yeni müşteri kazanmanın % 80,6 oranında otel yöneticileri tarafından önemli olduğu görülmektedir. Yeni müşteri kazanımı bir zincirin halkaları gibi işletmelerin

tüm faaliyetleri ile bağlantılıdır. Etkin bir pazarlama çalışması sonucunda yeni müşteri kazanımında önemli ölçüde artış sağlayacaktır.

Müşteri sadakati konusunda yöneticilerin büyük çoğunluğunun % 82,1 oranında belirttiği ifade ile duyarlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Müşteri sadakati kazanılması zor bir süreç olup eski müşteriyi elde tutmak yeni müşteri kazanımından çok daha zordur. Müşteri isteklerinin dikkate alınması, hizmet kalitesinin artırılması gibi çalışmalar müşteri sadakatinin artırılmasında önemli katkılarda bulunacaktır.

Müşteri memnuniyeti % 98,5 oranında belirtilen ifade ile tüm otel yöneticileri için önemli bir kriterdir. Hizmet kalitesinin sürekliliği, işletmede sunulan hizmetin çeşitli olması, müşteriler için rahat bir ortamın oluşturulması otel yöneticileri tarafından dikkate alındığı zaman müşteri memnuniyetini etkileyen önemli etkenler olacaktır.

Pazar payı performans ölçümünde belirleyici bir faktör olarak %80,6 oranında belirtilen ifade ile kullanılmaktadır. Otel yöneticileri yönetmiş oldukları otel işletmelerinin tanıtım faaliyetlerini etkin bir şekilde sürmeleri gerekmektedir. İşletme faaliyetlerinin tüm yıla yayılması, müşterilerin isteklerine cevap verme kabiliyetinin artması Pazar payının artmasında etkili olacaktır.

Yeni ürün \hizmet geliştirmenin otel yöneticileri açısından % 76,2 oranında verilen ifade ile önemli olduğu belirlenmiştir. Yeni ürün\hizmet geliştirmek işletmenin müşteriler gözünde cazibesini artıracaktır. Yeni hizmet geliştirebilmek konusunda sürekliliğin sağlanabilmesi için otel departmanlarının yenilikçi bir yapıda olması, çalışanların yaptıkları iş konularında detaylı bilgiye sahip olmaları, üst yönetim ile bilgi alış verişinde bulunmaları ve yöneticilerin destekçi bir yapıda olması gerekmektedir.

Pazar tanımlamanın yöneticiler açısından % 79,1 oranında verilen ifade ile performans değerlendirmesinde önem verildiği ortaya çıkmaktadır. İşletme faaliyetlerinin belirlenen pazar kesimi doğrultusunda oluşturulması gerekmektedir. Bu doğrultuda oluşturulmayan faaliyetler işletme açısından uygun olmayacak ya da yeterliliği bulunmayacaktır.

Performans değerlendirmesinde müşteri yönetimi % 83,6 oranında belirtilen katılım ifadesi ile otel yöneticileri tarafından önemli bulunmaktadır. Müşteri sorunlarının zamanında ve eksiksiz olarak giderilmesi, işletme faaliyetleri çerçevesinde müşteri isteklerinin karşılanması müşteri yönetimi konusunda önemli ölçüde fayda sağlayacak olup, bütün bunlar müşteri tatmini, müşteri bağımlılığı olarak işletme karına yansıyacaktır.

Operasyonel süreç performans değerlendirmesinde % 86,1 oranında verilen katılım ifadesi belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır. Operasyonel sürecin daha da iyileştirilmesi için konaklama işletmelerinde üretilen ürün ve hizmetin üretimin başlangıcından müşteriye sunumuna kadar geçen süreç içerisinde mamul kalitesi, hizmet ve ürünü hazırlayan ve sunan kişilerin yeterliliklerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

İşletmenin iç çevresinin % 79,1 oranında performans değerlendirmesinde belirleyici bir faktör olarak kullanıldığı otel yöneticileri tarafından belirtilmiştir. Otel işletmelerinin departman düzenlerinin işlerin işleyişini kolaylaştıracak şekilde düzenlenmiş olması gerekmektedir. Çalışanlar için engel teşkil etmemeli daha yardımcı olacak şekilde dizaynı yapılmalıdır.

Sorunların en aza indirilmesi hususuna % 76,1 oranında verilen katılım ifadesi otel yöneticilerinin sorunların en aza indirilmesini önemsendiğini göstermektedir. İşletme içinde meydana gelen işleyiş sorunları, hizmetteki aksaklıklar işletme karlılığı ve müşteri memnuniyeti açısından hızlı ve düzenli bir şekilde çözümlenmelidir.

Performans değerlendirmesinde işletme yeteneğinin önemsenmesine % 89,1 oranındaki katılım ifadesi ile otel yöneticileri tarafından önemsendiğini göstermektedir. İşletme yeteneği ürün ve hizmet üreten personelin, ürün ve hizmetin üretildiği ve sunulduğu departmanların iyileştirilmesi ile daha da geliştirebilir.

Bilgi paylaşımının belirleyici bir faktör olarak kullanılmasını otel yöneticileri % 80,6 oranında katılım ifadesi belirterek önemli olduğunu belirtmişlerdir. Ast ve üst arasında sürekli bilgi akışının olması işlerin düzenli işlenmesini ve zamanında üretim ve hizmet sağlayacaktır. Ayrıca işletme stratejisinin ve amacının sadece üst düzey



yöneticiler ile paylaşılmamalı en tabanda bulunan çalışana kadar işletme stratejileri ve amaçları paylaşılmalıdır.

Bilgi teknolojisinin alt yapısının önemi % 80,6 oranında katılım ifadesi veren otel yöneticileri tarafından önemsendiği anlaşılmaktadır. Bilgi teknolojilerindeki değişikliklerin takip edilmesi işletme hedeflerine ne derece ulaşılabildiğinin daha kolay ölçülmesini sağlayacaktır. Bu sebeple yeniliklerin yakından takip edilmesinde fayda bulunmaktadır.

Bilgi teknolojisi uygulamaları % 79.1 oranında katılım ifadesinde bulunan yöneticilerce önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Bilgi teknolojisine sahip olmanın yanı sıra bu teknolojinin uygulanabilir olması gerekmektedir. Çalışanların iş yüklerini azaltacak, üst yönetime daha hızlı ve doğru veriler ulaştırabilecek uygulamaların seçilmesi konaklama işletmeleri açısından daha verimli olacaktır.

Performans değerlendirmesinde organizasyon kültürünü % 86,5 oranında katılım ifadesinde bulunan yöneticiler tarafından belirleyici bir faktör olarak değerlendirildiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Konaklama işletmelerinde organizasyon kültürünü en iyi şekilde oluşturabilmek için personelin kişisel amaçların işletmelerim amaçları ile örtüşür hale getirilmesi gerekmektedir.

Çalışanların eğitimi performans değerlendirmesinde % 52,2 katılım ifadesinin yanı sıra yöneticilerin %38,8 az katılım ifadesinde bulunmuşlardır. Çalışanların eğitimin konaklama işletmelerinde önemsenmediği görülmektedir. Konaklama işletmeleri personellerine belirli zamanlarda işletme içi eğitim verilmeli, çalıştıkları alanlarda işlerine vakıf olmaları sağlanmalıdır. Konaklama işletmelerinde üst yönetim çalışanların eğitimi konusunda daha titiz davranmalı, işe aldığı her çalışanı öncelikle kısa bir rotasyon döneminden geçirmelidir.

Çalışanların memnuniyeti % 82,1 oranında katılım ifadesinde bulunan yöneticilerce önemli bulunmaktadır. Çalışanlara hak ettikleri ücretler verilerek, gerektiğinde barınma imkanları sağlanarak memnuniyet seviyeleri artırılmalıdır. Turizm gibi emek yoğun bir sektörde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışanların memnuniyeti, müşteri memnuniyeti ve işletme karlılığı ile yakından ilgilidir.

Çalışanların kendilerini geliştirme olanağı % 79,1 oranında katılım ifadesinde bulunan işletme yöneticilerince önemsendiği görülmüştür. Çalışanların hem sosyal yönden hem de iş kapasitesi yönünden gelişmelerini sağlayacak çeşitli kurslar, konusunda profesyonel eğitmenler tarafından iş uygulamaları ve seminerler düzenlenmelidir.

Çalışanların fiziksel çalışma koşulları % 80,6 oranında katılım ifadesinde bulunan otel yöneticilerince önemsendiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çalışanların çalışma alanlarının düzenli kontrolü, temizliği, tadilatlarının zamanında yapılması gerekmektedir. Buda, çalışan memnuniyetini artıracak dolayısıyla işletme verimliliğine etkide bulunacaktır.

Çalışanların düşüncelerine değer verme konusunda % 86,6 oranında katılım ifadesinde bulunan yöneticilerle önemsendiği ortaya çıkmaktadır. Çalışanların iş geliştirme ve süreçleri iyileştirme konusundaki fikirleri üst yönetimce değerlendirilmeli ve faydalı olacak fikirler ön plana çıkarılarak değerlendirilmelidir.

Yeni pazarların performanslarının değerlendirilmesi % 83,5 oranında katılım ifadesinde bulunan yöneticiler tarafından performans değerlendirmesinde belirleyici bir faktör olarak kullanılmakta olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Konaklama işletmeleri ürettikleri ürün ve hizmete uygun pazarlara açılmalıdırlar. Ayrıca yeni pazarlara açılmak işletme karlılığına etkide bulunarak karlılığı artması konusunda faydalı olacaktır.

Yeni bir ürün tasarımının performans değerlemede kullanılmasına % 73,7 oranında katılım ifadesinde bulunarak yöneticilerin tutumlarının olumlu olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Yeni bir ürün ve hizmet tasarlarırken işletme kabiliyeti, çalışanların bilgi ve becerileri, müşteri istekleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Performans değerlendirmesinde büyümenin % 65,7 oranında katılım ifadesinde bulunan otel yöneticileri tarafından yeterince önemsenmediği orta çıkmaktadır. Eğer işleme belirli düzeyde kar marjını yakalamış ise büyüme eğilimi işletme açısından daha fazla kar sağlayıcı bir çalışma olacaktır.

Yapılan uygulama sırasında otel yöneticilerinin DÖK'ün kavramsal yapısı hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür. Yöneticilere kavramsal yapı

hakkında çeşitli açıklamalar yapılarak DÖK ve boyutları hakkında bilgi aktarılmaya çalışılmıştır. Dünyada ki konaklama işletmelerinde DÖK kullanımını oldukça yaygın olmasına karşın ülkemizde henüz tam anlamıyla uygulayan konaklama işletmesinin bulunmamaktadır.

Emek yoğun bir sektör olan hizmet sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde sektörün yapısı gereği performans ölçümünün finansal ölçümlerden çok doluluk oranı, müşteri memnuniyeti, tesise tekrar gelen müşteri sayısı gibi finansal olmayan ölçümlerle yapılması gerekir. Bu nedenle dengeli ölçüm kartı tekniği hizmet sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin performans ölçümünde kullanılabilir bir yöntem olarak ortaya çıkmaktadır.

Otel yöneticileri DÖK kavramsal anlamı hakkında detaylı bilgiye sahip olmamalarına rağmen DÖK kullanımını konusunda istekli ve bu konuya yatkın oldukları ortaya çıkmaktadır. Eğer yöneticiler DÖK hakkında yeterli anlatım yapılırsa DÖK'ü etkili bir performans ölçüm aracı olarak işletmelerinde kullanabileceklerdir.

Yapılan uygulamada da görüldüğü üzere performans ölçümü bir işletmenin gelişmesi için uygulaması gereken zorunlu bir yaklaşımdır. Zaten her konaklama işletmesi bilinçli ya da bilinçsiz performansını bir şekilde ölçmektedir. Ancak bu işlemin başarısını kanıtlamış yeni yöntemlerle yapılması işletmenin artan rekabet koşullarına daha kolay ayak uydurmasını sağlayacaktır. Aksi takdirde işletme bir kısır döngü etrafında çalışmalarını sürdürecektir ve bir süre sonra çevresine ayak uyduramayarak yok olma ile karşı karşıya kalabilecektir.

Turizm sektöründeki işletmelerin performansının sadece finansal ölçülere dayanarak ölçülmesi mümkün değildir. Nitekim yapılan araştırmalarda, otel yöneticilerinin dengeli ölçüm kartı tekniğini kullanmasalar da, odaların doluluk oranı, misafir memnuniyet anketleri, çalışan devir oranları ve tekrar gelen ziyaretçi sayısı gibi finansal olmayan performans ölçülerinden yaygın olarak yararlandıkları görülmektedir. Ancak otel yöneticileri, çok farklı performans ölçüleri kullanmalarına rağmen, hala istedikleri bilgileri tam olarak elde edemediklerinden şikayet etmektedirler. Bu nedenle, turizm sektöründe bir çok işletmede dengeli ölçüm kartı tekniği bir performans değerlendirme aracı olarak kullanılmalıdır.

Konu hakkında ileriki zamanlarda yapılacak çalışmalarda yöneticilerin Dengeli Ölçüm Kartı hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları hususu göz önünde bulundurulmalıdır. Konu ile ilgili yapılacak araştırmalar, daha detaylı nitel bir araştırma şeklinde yapılabilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bu noktalar göz önünde bulundurularak uygulamalarda farklı yaklaşımların kullanılması benimsenebilir.

## KAYNAKÇA

- Akal, Zuhul. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**. Ankara: MPM Yayınları, 1992.
- Akgöz, Erkan. **Ön Büro İşlemleri**. Ankara: Nobel Yayınları. 2003.
- Akgül, Başak Ataman. “İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri” **Marmara Üniversitesi İİBF**, sayı:24, 2004, ss. 73-82.
- Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmeleri, [http://www.altso.org.tr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=221&Itemid=290](http://www.altso.org.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=221&Itemid=290). 2007.
- Amaratunga, Dilanthi ve David Baldry ve Marjan Sarshar. “Assesment of Facilities Management Performance-What Next?” **Facilities**, vol: 18, no: ½, 2000.
- Argüden, Yılmaz ve Diğerleri. **Balanced Scorecard**. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları, 2000.
- Aziz, Aysel. **Araştırma Yöntemleri Teknikleri**. Ankara: Turhan Kitapevi. 2003.
- Barutçugil, İ. Sabri. **Turizm İşletmeciliği**. İstanbul: Beta Yayınevi. 1989.
- Batman, Orhan. **Otel İşletmelerinin Yönetimi**. Adapazarı: Değişim Yayınları, 1999.
- Batman, Orhan. **Otel İşletmelerinin Yönetimi**. İstanbul: Değişim Yayınları, 2003.
- Baysal, M.Emin ve Mehmet Uygur ve Bilal Toklu. “Veri Zarflama Analizi İle TCDD Limanlarına Bir Etkinlik Ölçümü Çalışması,” **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.**, cilt: 19, sayı: 4, 2004, ss.438.
- Besen, F. Buket “Performans Yönetim Sistemi ve Veri Zarflama Analizinin Sağlık Sektöründe Uygulanması”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, 1994.
- Choe, Chee W.ve diğerleri.“Applying the Balanced Scorecard to Small Companies”, **Management Accounting**, 1997.
- Coşkun, Ali. “BankalarınStratejikPerformansYönetiminde Performans Karnesi Kullanımı,” **Bankacılar Dergisi**, sayı: 56, 2006, ss.28.

- Coşkun, Ali. “Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma,” **Muhasebe Bilim Dergisi**, sayı:1, 2006, ss.127-153.
- Çakıcı, C. “Muhasebede Yeni Bir Yaklaşım: Balanced Scorecard”, **Vergi Dünyası**, sayı: 261, 2003.
- Çatı, Kahraman ve Said Kınır ve Muammer Mesci. “Kıyaslamaya İlişkin Teorik Bir Çalışma” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com), cilt: 6, sayı: 21, 2007, ss. 149
- Denton, G.A. and White, B.“**Implementing a balanced scorecard approach to managing hotel operations: the case of White Lodging Services**”, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2000, pp. 16-26.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2004.
- Dünyadaki DÖK uygulamaları, <http://www.danismend.com>. 2007.
- Emeksiz, Murat. “**Beş yıldızlı otel işletmeleri için Getiri Yönetimi Uygulama Modeli**,” Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir: 2002.
- Erarslan , Nevzat. **Ön Büro**. Konya: Damla Ofset. 1994.
- Ergün, Ü. “Yönetimsel Performansın Geliştirilmesinde Yeni Yaklaşımlar; Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard” **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, cilt:4 , sayı: 1, 2002.
- Erkki, K. L. “A Dynamic Performance Measurement System:Evidence from Small Finnish Tech. Companies,” **Scandinavian Journal of Management**, vol:18, 2002.
- Evans Nigel. " **Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels**", International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol: 7, 2005, ss. 376-390.

- Filippini, R. Ve Forza C. Ve Vinelli A. “Trade,off Compatibility Between Performance: Definitions and Empirical Evidence” **International Journal of Production Research**, vol: 36, 1998.
- Gautreau, Andrew ve H. Kleiner Brian. “Recent Trends In Performance Measurement Systems The Balanced Scorecard Approach” **Management Research News**, vol: 24, no: ¾, 2001,ss. 155.
- Gendron, M. “Using The Balanced Scorecard”, **Harvard Business Review**, 1994.
- Ghalayini, A., Noble, J.S.,“The Changing Basis of Performance Measurement”, **International Journal of Operations & Production Management**, vol:16, 1996.
- Ghalayini, A., Noble, J.S., Crowe, T.J., “An Integrated Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness,” **International Journal of Production Economics**, vol:48, 1997.
- Gülcü, Aslan ve diğerleri. “ Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi’nin Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Göreceli Etkinlik Analizi” **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt: 5, sayı: 2, 2004, ss.92.
- Horngren, C.T. ve S.M. Datar ve G. Foster. “Cost Accounting: A Managerial Emphasis”, **Prentice Hall International**, 2003.
- Hornsby, Donavan D. Ve Sidney Baxendale. “Building A Balanced Scorecard For Entrepreneurs,” **Journal of Cost Management**, 2001.
- Howell, Robert ve diğerleri. “Management Accounting In the Manufacturing Environment Current Cost Management Practice In Automated Manufacturing Environments”, **National Assocation of Accountants**, 1987.
- Huckestein, D. and Duboff, R.. “**Hilton Hotels: a comprehensive approach to delivering value for all stakeholders**”, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 1999, pp. 28-38.
- Ittner, Christopher D. ve David F. Larcker, “Innovations in performance measurement: rends and Research Implications”, **Journal of Management Accounting Research**, no: 10, 1998,ss.205-238.

- İslamoğlu A.H. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2002.
- Kabadayı, Ebru Tümer. “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli iyileştirme ile İlişkisi” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, s: 6.
- Kaplan, S.Robert ve David P. Norton. “ The blanced scorecard- measures that drive performance,” **Harvard Business Review**, 1992.
- Kaplan, S. Robert ve David P. Norton. “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” **Harvard Business Rewiew**, 1996, ss. 130.
- Kaplan, S. Robert ve David P. Norton. “Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard”, **Harvard Business School Press**, 1996.
- Kaplan, S. Robert ve David P. Norton. “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It”,**Harvard Business Review**, 2000.
- Kaplan, S. Robert ve David P. Norton. “The Strategy-Focused Organization”, **Harward Business School pres**, 2001.
- Kaplan, S. Robert ve David P. Norton. “Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management,” **American Accounting Association**, vol:1, no: 2, 2001, ss. 130.
- Kaplan, S. Robert ve David P. Norton. “Leading Change With The Balanced Scorecard”, **Financial Executive**, sayı: 6, 2001, ss.64-66.
- Kaplan, S. Robert ve David P. Norton. **Balanced Scorecard Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek**. (Çev: Serra Egeli) . İstanbul: Sistem Kitapevi, 2003.
- Kaplan, S. Robert ve David P. Norton. “Putting The Balanced Scorecard to Work,” **Harvard Business Rewiew**, 2003.
- Kaplan, S. Robert ve David P. Norton.” Plotting Success With 'Strategy Maps” **Optimize**, 2004.
- Kaplan, S. Robert ve David P. Norton. “Strategy maps: Converting Intangible



- Assets into Tangible Outcomes,” **Harvard Business School Press**. 2004.
- Karasar, N. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2000.Şimşek, H. Ve A. Yıldırım . **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2003.
- Kaygusuz, Sait Yüksel. “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)” **“İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt: 7, sayı: 1, 2005.
- Kozak N.- Kozak M., Kozak M., **Genel Turizm**, Ankara: Turhan Kitabevi, 2000.
- Köseoğlu, Mehmed Akif “T.C Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü” **KİT ve Sosyal Güvenlik Dairesi Başkanlığı**, 2005.
- Kutlar, Aziz ve Mahmut Kartal. “Cumhuriyet Üniversitesinin Verimlilik Analizi: Fakülteler Düzeyinde Veri Zarflama Yöntemiyle Bir Uygulama” **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı: 2, 2004, ss.49-79.
- Kutlar, Aziz ve Aslan Gülcü ve Yalçın Karagöz. “Cumhuriyet Üniversitesi Fakültelerinin Performans Değerlendirmesi” **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt: 5, sayı: 2, 2004, ss. 139.
- Lawton, R. “Balance your balanced scorecard” , **Quality Progress**, sayı: 3, 2002, ss.66-71.
- Manoochehri, G., “Overcoming Obstacles To Developing Effective Performance Measures”, **Work Study**, vol:48, no:6, 1999.
- Mc, Paul. “The Balanced Scorecard, the Eleventh Commandment” **Management Accounting**, 1998, ss. 34-35.
- Mertens, D. **Research methods in education and psychology**. New York: Sage Pub. 1998.
- Niven, Paul R.. “**Balanced Scocard Step-By-Step Maximazing Performance and Maintaining Results**,” **John Wiley&Sons Ltd**, 2002.

- Olalı, Hasan ve Meral Korzay. **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**. İstanbul: Beta Yayınevi. 1993.
- Olalı H. ve Korzay M., **Otel işletmeciliği**, İstanbul:İşletme Fak.Yayımları, 1989.
- Olve, N. Ve diğerleri. “Twelve years later: Understanding and Realizing the Value of Balanced Scorecards”, **Ivey Business Journal**, sayı: 5, 2004, ss.1-7.
- Özbirecikli, Mehmet ve Ferit Ölçer . “ Strateji odaklı performans ölçüm sistemi: balanced scorecard- BSC” **Mustafa Kemal Üniversitesi İİBF**, ss:2 .
- Özkan , Azzem ve Semra Aksoylu. “Kaizen ve Faaliyete Dayalı Maliyetlemenin Birlikte Uygulanabilirliği”, **Muhasebe Bilim Dünyası**, cilt: 4, sayı: 3, 2002.
- Rousseau, Y. Ve P. Roussey. “Turning strategy into action in financial services”, **CMA Management**, sayı: 10, 1999, ss.25-29.
- Sanjiv Anand, Challenges in Implementing the Balanced Scorecard in India/ Asia, <http://www.rediff.com/cms/print.jsp?docpath=/money/2005/nov/23bspec.htm> 2-20. 2007.
- Sağmanlı, Metin ve Çağla Ersen. “Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum” **Marmara Üniversitesi S.B.E. Öneri Dergisi**, cilt:4, sayı: 16, 2001, ss.129.
- Sayıştay’ın Performansının Ölçümüne İlişkin Ön araştırma Raporu, Ankara: Sayıştay Yayını, 2002.
- Seyidoğlu, Halil. **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**. İstanbul: Güzem Can Yayınları, 2003.
- Sherman, D.H. “Hospital Efficiency Measurement and Evaluation: Empirical Test of New Technique,” **Medical Care**, vol:10, 1984.
- Sohn, M. ve diğerleri “Corporate Strategies, Environmenal Forces and Performance Measuers: a Weighting Decision Support System Using the K-nearest Neihgbor Technique, Expert Systems with Applications” vol:25.
- Stern Stewart Corporation, What is EVA, <http://www.sternstewart.com/evaabout/whatis.php>, 2004.

- Şahin, Nuran. “**Bilimsel Araştırma Türleri ve Yöntemleri**”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2000.
- Tatikonda, Lakshmi U. ve Rao J. Tatikonda. “We Need Dynamic Performance Measures” **Management Accounting**, 1998.
- Tayles, B. Adshead, F. "Dealing With The Management of Intellectual Capital" **Accounting, Auditing Accountability Journal**, vol:15, 2002.
- Tekeli, Banu, “Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2003.
- The Balanced Scorecard Information to Drive Performance, [https://www.bscoll.com/pdf/InPhase\\_brochure\\_1.pdf](https://www.bscoll.com/pdf/InPhase_brochure_1.pdf), 2007.
- Thomas, R.M. **Conducting educational research: A comparative view**. West Port,1998.
- Titiz, İsmet ve H. İlker. “Çarıkçı Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri,” **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt: 2, sayı: 1, ss.215.
- Tunalı, C. “Manufacturing Strategy-Plans and Business Performance” **International Journal of Operations & Production Management**, N:3, Vol: 12, 1992.
- Tunç, Azize ve Firuzan Saç. **Genel Turizm**. İstanbul: Detay Yayınevi. 1999.
- Tümer, Ebru. “İşletmelerde Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi,” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, s:6, 2002, ss.61-75.
- Türkiye’deki DÖK Uygulamaları, <http://www.kisiselbasari.com/Bilgi.asp?ID=184>. 2007.
- Usta, Öcal. **Genel Turizm**. İzmir: Anadolu Matbaacılık. 2001.
- Yavuz, Fatih. “Garantide Blanced Scorecard Uygulamaları”, **Kalite Kongresi 2000 Bildirisi**, İstanbul, 2000.

Yolalan, Reha. **İşletmeler arası Görelî Etkinlik Ölçümü**. Ankara: MPM Yayınları, 1993.

Youngblood, A.D. ve T.R. Collins. "Addressing Balanced Scorecard Trade-off Issues Between Performance Metrics Using Multi-attribute Utility Theory", **Engineering Management Journal**, sayı: 1, 2003, ss.11-17.